

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE POSTGRADO

**Modelo de gestión de nacimiento, crecimiento,
diversificación e internacionalización de un grupo
empresarial familiar (AJEGROUP - Añaños)**

TESIS

para optar el grado académico de Magíster en Administración con Mención
en Gestión Empresarial

AUTOR

Luis Rubén Hinostroza Garamendi

Lima – Perú

2010

A Dios,

Gracias por darme la vida y ser la luz y guía constante de lo que soy ahora y seré en el futuro.

A mi Madre: *Modesta Garamendi Vivanco, por su amor, abnegación, sacrificio y confianza puesto en mí, con amor y agradecimiento infinito por que soy parte de ella.*

A mis hermanas

Nancy y Abigail quienes, me brindaron su aliento y apoyo en todo momento.

A todos mis sobrinas (os),

Por que son parte de mí constante superación, con especial dedicación a Jennifer y Rebeca, para que este trabajo sea fuente de su inspiración futura y puedan plasmar el caudal de conocimientos y experiencias que irán adquiriendo en el transcurrir de sus vidas.

A todos mis familiares, *en especial Lic. Iván, Dr. Ismael Vivanco y para mi tía Dolores.*

Agradecimiento al: *Lic Carlos Valverde Quispe por su colaboración valioso con la información para la realización del presente trabajo de investigación.*

Agradecimientos

A mi asesor: *Dr. Abraham Llanos Marcos*

Por su valiosa orientación y consejos para la elaboración del trabajo.

A los profesores:

Por sus aportes, sugerencias y acertadas enseñanzas para la culminación de la tesis.

Dr. Juan Castillo Maza

Dr. Abraham Llanos Marcos

Dr. Jorge Mayurí Barrón

Mg. Pedro Tito Huamaní

Dr. Julio López Más

A todos los profesores de la Unidad de Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas por sus enseñanzas, a los alumnos de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Mi especial agradecimiento: *Dr. Alejandro Narváez Lóceras*

Por su invalorable apoyo que me brindó, en momentos difíciles de mi vida, por sus consejos, orientación, paciencia, asesoramiento y enseñanzas, gracias maestro.

<u>INDICE</u>	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	08
1. TEMA DE INVESTIGACION.....	11
1.1 Título de la Investigación.....	11
1.2 Formulación del problema.....	11
1.2.1. Problema General.....	11
1.2.2. Problema Específico.....	11
1.3 Objetivos de la Investigación.....	12
1.3.1 Objetivo General.....	12
1.3.2 Objetivos Específicos.....	12
2. MARCO TEORICO.....	13
2.1. Marco Histórico.....	13
2.2. Conceptos Centrales.....	21
3. FORMULACIÓN DE HIPOTESIS.....	122
3.1 Hipótesis general.....	122
3.2 Hipótesis específico.....	122
3.3 Variables e Indicadores.....	122
4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	125
4.1 Tipo de Investigación.....	125
4.2 Diseño de Investigación.....	125
4.3 Población.....	125
4.4 Muestra.....	125
4.5 Técnicas de Recolección de datos.....	126
4.5.1 Material y Método.....	126
4.5.1.1 Material.....	126
4.5.1.2 Método.....	126
5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	127
6. APORTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	144
7. CONCLUSIONES.....	148
8. RECOMENDACIONES.....	150
09. BIBLIOGRAFÍA.....	151

TRABLAS Y GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Organigrama de AJEGROUP.....	17
Gráfico N° 2: Análisis de medio ambiente externo de Ajegroup.....	20
Gráfico N° 3: Modelo de 5 círculos.....	25
Gráfico N° 4: Alternativas de crecimiento.....	37
Tabla N° 1: Contexto externo de la empresa familiar.....	38
Gráfico N° 5: Ciclo de vida de la empresa familiar.....	65
Tabla N° 2: Posibles soluciones de la empresa familiar.....	84
Tabla N° 3: Aspectos patrimoniales de la empresa familiar.....	99
Tabla N° 4: Composición de aspectos patrimoniales.....	100
Gráfico N° 6: Estructura de la empresa familiar.....	104
Gráfico N° 7: El sistema de la empresa familiar.....	110
Gráfico N° 8: Condiciones determinantes de la ventaja competitiva a nivel global.....	115
Tabla N° 5: Presencia de la empresa familiar Añaños en los diversos países.....	132
Gráfico N° 9: Periodo de internacionalización de Ajegroup.....	133
Gráfico N° 10: Internacionalización del Grupo Ajegroup.....	134
Gráfico N° 11: Principales productos cuyos insumos son exportados.....	135
Gráfico N° 12: Infraestructura en cada país.....	136
Gráfico N° 13: Los productos de Ajegroup.....	137
Tabla N° 6: Productos de mayor demanda.....	138
 ANEXOS.....	 154
ENCUESTA: Modelo de Gestión de Nacimiento, Crecimiento, Diversificación e Internacionalización de un Grupo Empresarial Familiar.....	155

RESUMEN

El presente estudio de investigación tiene como objetivo evaluar el exitoso, Modelo de Gestión de Nacimiento, Crecimiento, Diversificación e internacionalización de un Grupo Empresarial Familiar (Ajegroup – Añaños).

Para la obtención de los datos del funcionamiento del Modelo de Gestión de Nacimiento, Crecimiento, Diversificación e internacionalización de un Grupo Empresarial Familiar (Ajegroup – Añaños), se aplicó una encuesta en la empresa matriz AJEPER – Ajegroup – Lima Perú. El análisis de la investigación se realizó considerando el método del modelo de los cinco círculos de la empresa familiar; de los resultados que se obtuvieron para la investigación, se determinó que la empresa opera en cada país con su propia planta de fabricación, que cuentan con una misión, que los ejecutivos de alta dirección son los miembros del grupo familiar, la empresa no exporta productos sino insumos, es decir las fórmulas; tienen posicionamiento de mercado en 14 países, tanto de América, Europa y Asia. Una de las conclusiones del estudio es que la gestión del Grupo Familiar de la empresa Ajegroup garantiza la efectividad en las diversas etapas del ciclo del negocio del consorcio Añaños – Jeri, *los factores que influyeron a la etapa de crecimiento fueron: enfoque de negocio, austeridad, liderazgo, innovación, agilidad, habilidad, creatividad, identificación, capacidad gerencial.*

Palabras claves: Modelo, crecimiento, diversificación, internacionalización, consolidación.

SUMMARY

The present study of investigation must like objective evaluate the successful one, Model of Management of Birth, Growth, Diversification and internationalization of a Familiar Enterprise Group (Ajegroup - Añaños).

For the obtaining of the data of the operation of the Model of Management of Birth, Growth, Diversification and internationalization of a Familiar Enterprise Group (Ajegroup - Añaños), a survey in first company AJEPER was applied - Ajegroup - Peru Lima. The analysis of the investigation was realised considering the method of the model of the five circles of the familiar company; of the results that were obtained for the investigation, it was determined that the company operates in each country with its own plant of manufacture, which they tell on a mission, that the executives of high direction are the members of the familiar group, the company does not export products but consumptions, that is to say the formulas; they have positioning of market in 14 countries, as much of America, Europe and Asia. One of the conclusions of the study is that the management of the Familiar Group of the Ajegroup company guarantees the effectiveness in the diverse stages of the cycle of the business of the partnership Añaños - Jeri, the factors that influenced to the growth stage were: approach of business, austerity, leadership, innovation, agility, ability, creativity, identification, managerial capacity.

Keywords: Growth, Diversification, Internationalization, Consolidation.

INTRODUCCION

La presente investigación tiene como propósito, primero, conocer el funcionamiento del *modelo de gestión de desarrollo* del Grupo Familiar Ajegroup, segundo, presentar este modelo Familiar como un aporte para otras empresas del país, *en el presente estudio se tuvo en cuenta las variables que identifican a la empresa, desde sus inicios hasta la actualidad, como son: Nacimiento, Crecimiento, Diversificación e Internacionalización del Grupo Empresarial Familiar Ajegroup (Añaños – Jeri)*. Se considera este caso, como tema importante de estudio y como un Modelo a seguir por las personas emprendedoras, indistintamente del nivel económico social que puedan tener.

El autor del trabajo pretende contribuir con este modelo de negocio, poniendo a disposición de nuevos emprendedores, quienes persigan el sueño de constituir una empresa o para aquellos empresarios que deseen mejorar un negocio, aplicando los pilares fundamentales que fueron usados por este exitoso Grupo Familiar; identificando factores, estrategias y características, *sobre el nacimiento, crecimiento, diversificación e internacionalización del Grupo Empresarial Familiar*; que les ha permitido ser más competitivo y líder en todos los segmentos del mercado de gaseosas, rehidratantes y cerveza, generando más empleos en nuestro país.

Ajegroup Empresa Familiar, fue creada en 1988, en la actualidad lidera el sector de Gaseosas a bajo costo en los grupos C, D y E; cuenta con 22 plantas con capacidad de producción de más de 3,000 MM de litros al año, tiene más de 100 Centros de distribución propios enfocados hacia las ciudades más importantes de nuestro país y con exitosa presencia en países como: de Venezuela, Ecuador, México, Tailandia, Costa Rica, Guatemala, Nicaragua, Honduras, el Salvador, Colombia, España, Panamá, Vietnam y USA. Ajegroup es una empresa multinacional de bebidas, esto permite al grupo estar en constante y permanente crecimiento acorde con el avance tecnológico y científico, acogién dose a las reglas y normas internacionales de calidad, es así,

que, en mérito en sus procesos cuenta con la certificación internacional Análisis de Peligros y Control de Puntos Críticos (HACCAP -2005) y el ISO 2006-Perú considerada sinónimo de inocuidad y seguridad alimentaria que permite garantizar los procesos productivos y de servicios.

Tras el éxito que tuvo la empresa desde su lanzamiento, AJEGROUP apuesta por la internacionalización: en 1999 se instala en Venezuela con la empresa denominada AJEVEN, en el año 2001 ingresa a Ecuador con el nombre de AJECUADOR, en el año 2002 llega a México como empresa AJEMEX, año 2004 el turno le llega a Costa Rica al instalar AJECEN del Sur por las condiciones de estabilidad política y excelente calidad de mano de obra en ese país, en el año 2005 ingresa a Nicaragua al instalar AJECEN del Sur, en el año 2005 instala la empresa AJEMAYA en Guatemala, en el año 2006 se expande aun más llegando a Honduras, en el 2006 instalan la empresa AJETHAI en Tailandia, en el 2006 se instala en El Salvador, en 2007 en Colombia tiene presencia con el nombre AJECOLOMBIA, 2007 llega a España se instala la empresa ATIC, luego en el 2009 llega a Panamá y se instala como una distribuidora y finalmente en 2010 llega a Vietnam con el nombre de la empresa AJEVIETNAM.

La finalidad de expansión nacional e internacional de Ajegroup, es impulsar el desarrollo social en cada zona, invertir, brindar oportunidades laborales y promover el crecimiento económico en cada uno de los países donde tiene instaladas sus plantas. En la actualidad la empresa da ocupación a 10,000 empleos directos e indirectos en los mercados donde opera.

La empresa está comprometida en satisfacer las necesidades, de los consumidores para quienes ahorrar es importante, brindándoles las presentaciones más grandes del mercado al precio más justo. La empresa apostó por llevar a los mercados la propuesta: de, “más sabor y calidad a precio justo” propuesta que tiene gran aceptación en todos los países. Estos

proyectos se han podido concretar gracias al entusiasmo y compromiso de la gente de la empresa.

La tesis está organizada de la siguiente manera:

En la primera parte se presenta la formulación del problema de investigación, objetivos de la investigación y objetivos específicos.

En la segunda parte, se aborda el fundamento del marco teórico de la investigación utilizada para conocer, analizar y explicar el éxito de la empresa Familiar Ajegroup.

En la tercera parte se presenta la formulación de la hipótesis general, específicos y sus variables dependientes, variables independientes e indicadores.

En la cuarta parte se consigna, la metodología y los instrumentos utilizados en el estudio, como son los cuestionarios usados en la toma de la información sobre Modelo de Gestión de Nacimiento, Crecimiento, Diversificación e internacionalización del Grupo Familiar.

En la quinta parte, los resultados obtenidos con su correspondiente análisis y la discusión de los resultados.

En la sexta parte se presenta la propuesta del modelo para nuevas generaciones de emprendedores, visionarios, empresarios y público en general que deseen mejorar, y/o formar nuevas empresas.

Así, mismo en la séptima parte se presentan las conclusiones, recomendaciones, y la bibliografía.

1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TITULO DE LA INVESTIGACIÓN

“Modelo de Gestión de Nacimiento, Crecimiento, Diversificación e Internacionalización de un Grupo Empresarial Familiar (Ajegroup – Añaños)”

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. PROBLEMA GENERAL

¿El modelo de negocio y la gestión de la empresa familiar de AJEGROUP, garantizan el éxito actual de la corporación desde su inicio, crecimiento, diversificación, e internacionalización?

1.2.2. PROBLEMA ESPECÍFICO

1. ¿Es efectiva la gestión familiar de Ajegroup en las distintas etapas del ciclo de negocio?
2. ¿Cuáles son las líneas de productos en los países donde actúa con mayor volumen de venta y rentabilidad?
3. ¿Cuáles son las principales etapas de crecimiento desde su inicio hasta 2009?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar y proponer el Modelo de negocio y la gestión de la empresa Familiar Ajegroup, desde su inicio, crecimiento, diversificación, e internacionalización exitosa.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar la efectividad de la Gestión Familiar Ajegroup en las distintas etapas del ciclo del negocio.
2. Determinar las principales líneas de productos en los países donde actúa con mayor volumen de venta y rentabilidad
3. Determinar las principales etapas de crecimiento desde su inicio hasta el 2009.
4. Presentar una propuesta del Modelo de Negocio del Grupo Ajegroup para futuros emprendedores.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. MARCO HISTORICO

Nuestro país al igual que otros países en vías de desarrollo, en la actualidad se encuentra inmerso en los cambios de un mundo globalizado, después de 25 años en que se vio sumergido en un caos económico y una época de violencia generalizada, es aquí en esta época que nace una empresa en el patio de la casa de Eduardo y Mirta Añaños que tenían una pequeña chacra en la ladera oriental de los Andes, en el interior de Ayacucho, el empobrecido departamento donde nació Sendero Luminoso - la región peruana que más sufrió en muertos y desaparecidos y en daños materiales los años del terror, que fue asaltada y devastada por un destacamento revolucionario. La pareja y sus hijos escaparon, ilesos, pero, en vez de huir hacia la costa como hicieron decenas de millares de familias campesinas y de clase media, se refugiaron en su pequeña vivienda de la ciudad de Ayacucho, dispuestos a sobrevivir con el sudor de su frente.

¿Cómo ganarse la vida en esa tierra asolada por el terrorismo y el contra-terrorismo que de ser pobre pasó en los años ochenta a miserable, con millares de desocupados y marginales mendigando por las calles? Los Añaños estudiaron el entorno y advirtieron que, debido a las acciones terroristas, los ayacuchanos se habían quedado sin bebidas gaseosas los camiones de Coca Cola y Pepsi Cola, provenientes de Lima, que subían por la carretera central eran continuamente atacados por los senderistas o por delincuentes comunes que se hacían pasar por guerrilleros y hartas de las pérdidas que ello les significaba, las respectivas compañías cesaron los envíos o los espaciaron de tal manera que las bebidas que llegaban resultaron insuficientes para cubrir la demanda local. y a otros lugares del país, debido a los cupos que solicitaban los grupos sediciosos de esa época al pueblo de origen de la familia Añaños – Jeri, en Ayacucho, es así, que uno de los hijos de Eduardo y Mirta Añaños, Jorge, ingeniero agrónomo, elaboró la fórmula de una

nueva bebida. La familia hipotecó la vivienda, se prestó dinero aquí y allá, y reunió 30 mil dólares. Con esa suma fundó Kola Real en 1988 y comenzó a fabricar gaseosas en el patio de su casa. La finalidad era crear otro tipo ingresos para la familia, las gaseosas eran embotelladas y etiquetaba, en botellas variopintas por la misma familia, como su hijo mayor tenía experiencia en el reparto de cerveza, consiguen una maquina rudimentaria llamada “Atahualpa” para hacer refrescos, al inicio la distribución fue únicamente a sus vecinos, luego en la localidad donde vivían se hacía famosa, tenía preferencia en la gente, el flagelo del terrorismo ayuda a su crecimiento, al no dejar ingresar a ciertas empresas de bebidas, por lo que la competencia era poca, con sus marcas consolidaron su traslado a otras zonas cercanas en Ayacucho, con la visión de “Dar un refresco al alcance de la mayoría de la población”, para quienes en esa época tomar una bebida gaseosa era un lujo, Kola Real, cambia, dando a menor precio y mayor cantidad junto a un sabor agradable lo que hasta la fecha caracteriza a sus productos.

Su gran aceptación hizo que la familia vaya consolidándose a lo largo y ancho del territorio peruano, su éxito se basa “no en quitarle mercado a los otros refrescos, sino en ampliar el mercado de consumidores en el Perú” y su política “de no concertación para el precio de los refrescos”, basando en su regla de oro “Calidad al precio justo”, considera un precio justo porque, no trabaja con el sistema normal de franquicias, sino son los hermanos los que en conjunto, realizan los proyectos de apertura de instalaciones propias, recortando muchos gastos, que es generado por la tercerización del producto; la empresa trabaja como un ente organizado, altamente funcional teniendo lo indispensable para sus funcionamiento, los lujos no se ven en sus oficinas, las personas trabajan en función a la meta de crecimiento. El personal se identifica con la marca, se sienten orgullosos de ser el David, que pelea contra el Goliath, formado por las gaseosas de grandes marcas transnacionales, como Coca Cola y Pepsi Cola.

Cada centro de comercialización que apertura la empresa, es una entidad autónoma, que va por su crecimiento y fortaleza dentro del mercado, que

compite con los otros centros de distribución por ser el que más vende o por ser el que mejor atención brinde al cliente.

A pesar de la erosión de los márgenes y las fuertes pérdidas pronosticadas que tendrían si seguían por esa ruta, Coca-Cola, Inca Kola y Concordia lanzaron o impulsaron segundas marcas para intentar frenar el efecto Kola Real. Así, parecieron Bimbo Break y Kola Tentación respectivamente, con importantes resultados en market share. Los sabores de Coca-Cola e Inca Kola eran los preferidos del público, siendo asociados a calidad y no teniendo ningún imitador hacia 1997. Entonces, cuando el mercado limeño vio proliferar marcas de diversos sabores lanzadas por empresas desconocidas a precios cada vez menores, se asumió que la calidad de las bebidas debía ser menor. Angel Añaños, Presidente del Directorio de industrias Añaños, respondía: "nuestra bebida tiene una excelente calidad. Nuestra maquinaria y sistema de producción no son distintos de los de nuestros competidores. Pero cuando una bebida incursiona en el mercado con un producto económico, a veces se la asocia como un producto de baja calidad. Para nosotros es importante transmitir al consumidor las ventajas que tiene Kola Real, que es lo que nos ha permitido vender más". A mediados de 1999, los hermanos Añaños tuvieron que decidir entre hacer una inversión publicitaria importante para consolidar la marca y darle un posicionamiento diferente al producto o utilizar estos mismos recursos para entrar a nuevos mercados. El cuestionamiento principal que se hicieron fue cuánto más market share podría alcanzar Kola Real en Perú con esa inversión versus lo que podrían conseguir en otros países donde los tamaños de mercado eran mayores y por lo tanto una participación menor podría significar volúmenes mucho más significativos. Además, era claro el riesgo de permanecer sólo en Perú, donde el mercado representaba 1% del mercado latinoamericano de gaseosas. " (2003: 1-5).

VISIÓN DE AJEGROUP

Ser la marca de bebidas de mayor preferencia para el consumidor a través de una organización ligera; eficiente; sólida; comprometida y productiva, ofreciendo el mayor valor en producto y siendo líderes en costos.

Valores Corporativos

- Pasión
- Unidad
- Sencillez
- Respeto
- Congruencia.

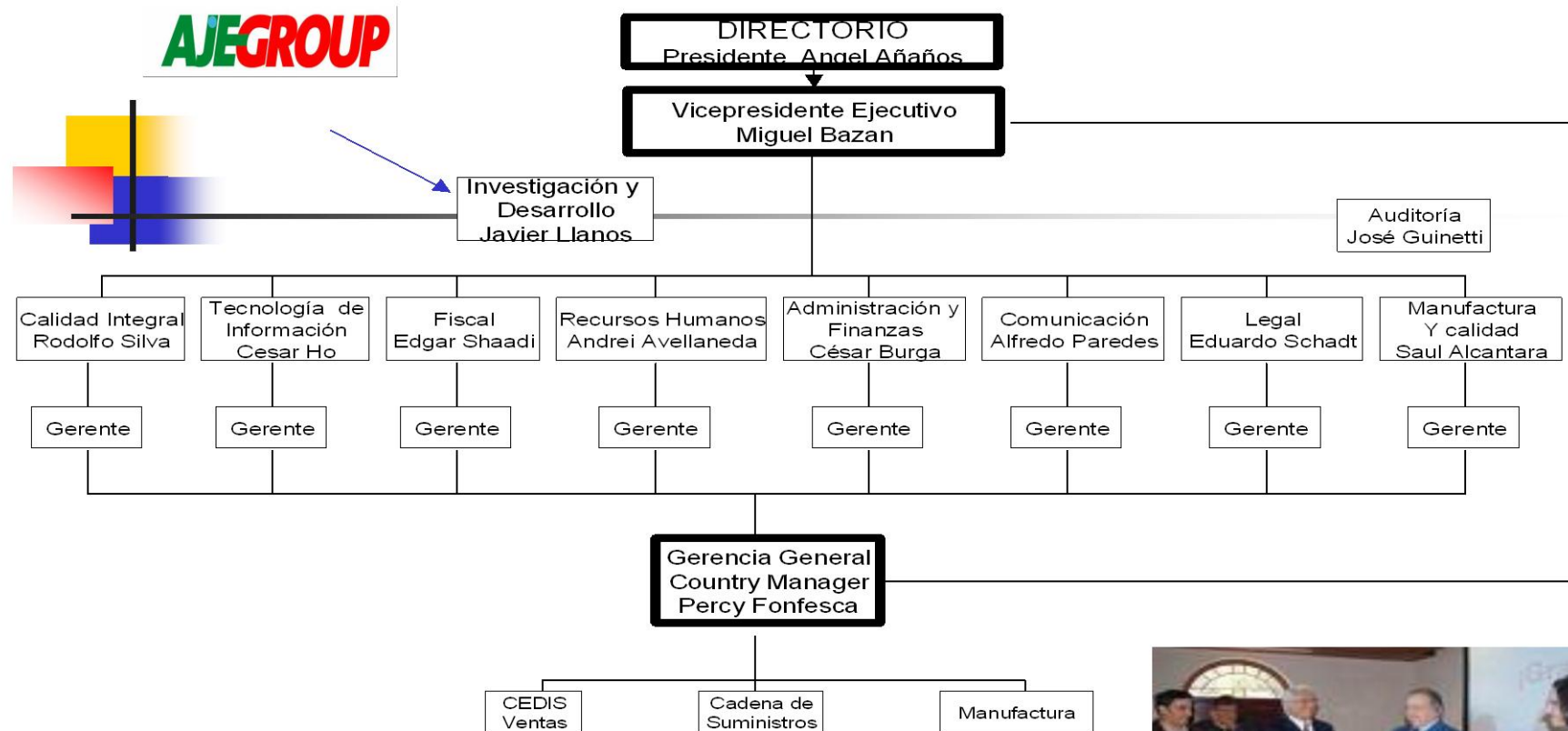
Filosofía

- Generar fuentes de empleo, desarrollando los mercados y estimulando el crecimiento de la economía.
- En síntesis:
 - Hacer empresa, buscando hacer el bien.

Infraestructura de AJEGROUP

- 22 plantas a nivel global.
- Capacidad de producción: más de 3,000 Millones de litros al año.
- 10,000 empleos Directos e Indirectos.

Gráfico N° 1: ORGANIGRAMA DE AJEGROUP



Fuente: Ajegroup 30.07.2010

PRESENCIA MULTINACIONAL DE AJEGROUP. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Debilidades

- No exista marcas globalizadas.
- No tiene Acceso a mercados de niveles A y B
- Productos de fácil imitación
- Productos pocos diferenciados.
- Incremento de insumos
- Sistemas de distribución
- No utilizaron el marco teórico en nacimiento de la empresa familiar.

Fortalezas.

- Precios Competitivos
- Sistema de distribución
- Crecimiento de ventas
- Costos
- Márgenes
- Posicionamiento en los segmentos C, D y E
- Internacionalización
- Equipamiento tecnológico.

Análisis externo-Industria Añños

Oportunidades.

- Bajo consumo per cápita de bebidas gaseosas en el Perú 42 litros frente a 69 litros promedio en la región.

- Aceptación de las presentaciones de gran litraje que tienen mayor rendimiento para el consumidor (C, D y E) y menores costos de producción y distribución.
- Innovación tecnológica en los equipos para preparación y embotellado de bebidas gaseosas.
- El mercado de gaseosas el mercado de gaseosas a nivel latinoamericano crecerá aceleradamente los próximos 10 años (aproximadamente en un 50% entre 2000 -2010).
- Cambio de estilo de vida en Latinoamérica hacia la practicidad y el consumismo siendo un potencial para los productores de bebidas.
- La empresa podría incrementar el valor agregado de sus productos con nuevas presentaciones o con otros tipos de bebidas que no produce actualmente y demanda el mercado.
- El crecimiento del mercado de néctares y jugos de fruta , agua mineral , agua,, bebidas isotónicas y bebidas energizantes.
- Preferencia del consumidor peruano por productos peruanos, los cuales son de menor precio y buena calidad comprado con los importados.

Amenazas

- Existencia de multinacionales que aplican estrategias de adquisiciones y alianzas estratégicas para eliminar del mercado a sus competidores regionales.
- Tendencias de desplazamiento de la demanda hacia gaseosas sin azúcar o Light.
- Fuerte penetración de sustitutos como néctares y jugos de fruta, agua mineral, agua, bebidas isotónicas y bebidas energizantes.
- Continuidad de la guerra de precios en el sector de las gaseosas.
- Ingresos de nuevas bebidas gaseosas económicas al mercado peruano.
- Los costos de producción y comercialización se incrementan por aranceles a la importación de insumos (principalmente de azúcar) o la imposición de gravámenes al producto (ISC, 17%).

- Crisis política y económica en Venezuela.
- Algunos estudios consideran que las bebidas gaseosas causan la obesidad enfermedades asociadas a ella.

Gráfico N° 02 Análisis de medio ambiente externo de AJEGROUP.

ANALISIS DEL SECTOR



Fuente: Elaboración propia (2010)

2.2. CONCEPTOS CENTRALES DEL MARCO TEÓRICO

2.2.1 CONCEPTOS DEL MODELO DE LA EMPRESA FAMILIAR

EMPRESA Y GRUPO FAMILIAR

Según Irigoyen H, (2005:20), “Una realidad latinoamericana es que un universo mayoritario de la estructura económica pasa por organizaciones de tipo familiar de características propias que relevan matices diferenciales respecto a las existentes en otras sociedades”.

¿QUÉ ES UNA EMPRESA?

Asimismo Irigoyen H, (2005:21), “Sin duda existen tantas definiciones como ópticas diferentes de quienes las formulan; evidentemente se trata de organizaciones, creaciones humanas realizadas con un fin determinado y en el marco de una sociedad particular. Normalmente existe un concepto generalizado que, en síntesis, consiste en que se trata de una institución económica, vinculada a la producción de bienes y servicios destinados a la satisfacción de necesidades humanas convirtiéndose en un ámbito apto para la realización de actividades dentro de un marco de división social del trabajo y un medio de coordinación de esfuerzos sobre la base de la cooperación; es decir, constituye un instrumento, una herramienta creada por el hombre para superar las restricciones que le impone la naturaleza y para transformarla.

No cabe duda de que el concepto de empresa ha sido revisado y contiene diversos aspectos según pertenezca o a una sociedad capitalista o una de corte socialista. En la primera, no sólo es una unidad básica de producción, sino que constituye normalmente un centro fundamental de decisión económica; en un contexto capitalista, la empresa persigue la obtención de beneficios y tal efecto la libertad de orientar su actividad del modo que lo estima más conveniente sus órganos decisorios. De este modo el mercado en

el marco dentro de cual se adopten esas decisiones y provee las constantes referencias para guiar su actividad. En las sociedades de corte socialista, normalmente los capitales y bienes de equipo pertenecen al Estado y no interesa la obtención de beneficios privados ni lucros individuales, sino que los objetos empresariales son definidos dentro de un marco de planificación general del Estado, por lo que las empresas se reducen al menos en teoría a simples instituciones productoras a los bienes cuya creación se les encomienda”.

LAS EMPRESAS DE FAMILIA Y LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Asimismo Irigoyen H, (2005:26), “La gestión empresarial en general requiere cinco elementos básicos:

1. La determinación del objetivo estratégico y la elaboración de la estrategia competitiva.
2. El diseño de un plan de negocios consistente con ambos
3. La organización de la empresa y la ejecución de la actividad en función de un ordenamiento predeterminado.
4. La identificación de cada una de las acciones y decisiones esperadas de los encargados de cada función
5. La delegación de responsabilidades en las personas para cumplir la función prevista.”

CONCEPTOS DE LA EMPRESA FAMILIAR

Dice Irigoyen H, (2005:42), “El criterio más generalizado para definir a una empresa familiar es denominar de este modo a aquellas en las que la propiedad y la dirección están en manos de uno o más miembros de una familia.

Debemos, en principio, admitir que las empresas familiares incluyen en su conformación dos sistemas disímiles (sistema empresa y sistema familia).

Cómo expusiéramos, el sistema familiar reconoce raíces básicamente emocionales en la relación entre sus miembros mientras que un sistema empresa puro se basa en el cumplimiento de las tareas encomendadas. Lo que es bueno para un sistema no necesariamente lo es para el otro, de lo que resulta que, inevitablemente, en alguna circunstancia entre en competencia por los diversos recursos que incluyen el dinero, el tiempo y la energía de los individuos que pertenecen a ambos estamentos.

La presencia familiar en la propiedad y, sobre todo, en la administración gestión y conducción confiere a la empresa familiar características distintivas que la diferencian de otros tipos de empresa., creando tonalidades y matrices que les son ajenos a otras (a menudo contradictorios con aquéllas) y que hacen a diferentes necesidades de supervivencia y desarrollo.

El concepto de empresa familiar suele estar asociado al de pequeñas firmas, administradas con poca profesionalidad concepto que la realidad se encarga de confirmar con llamativa frecuencia pero, al revisar la crónica diaria, ¿cuántas empresas familiares son líderes en determinados sectores de la economía.

En realidad, la empresa familiar consiste en la eficiente administración del tiempo puesto a disposición de una unidad de negocios con un cierto objetivo de lucro y que incluye como elemento distintivo fundamental una vocación de trascendencia impuesta por el fundador”.

DEFINICION DE LA EMPRESA FAMILIAR

Según Neubauer y Lank (1999), “Una empresa familiar es aquella empresa que tiene una alta vinculación accionaria y directiva por parte de una familia”

1. Es ante todo una empresa.
2. Principal característica: Mayoría o todo el control de la propiedad y dirección de la empresa está en manos de una familia, que pueden ser accionistas.

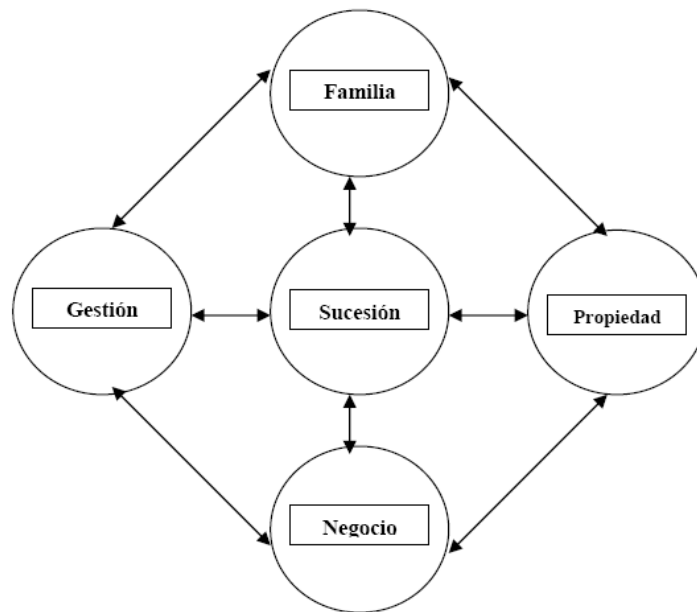
Objetivos de la Empresa Familiar

1. El fundador busca que sus hijos preserven y continúen el negocio.
2. Promueve las relaciones personales, eleva el nivel profesional de sus empleados que son familiares.
3. Percibida como un legado para las siguientes generaciones de familiares”.

2.2.2 EL MODELO DE LOS CINCO CÍRCULOS DE LA EMPRESA FAMILIAR

Según Amat (2000, 31), “El modelo de los cinco círculos complementa al modelo anterior permitiendo analizar la problemática de las tres áreas consisten ciadas por Davis. Para ello el análisis de la empresa familiar amplía y profundiza más, en primer lugar, en las áreas de la empresa que se ha desglosado en dos aspectos para facilitar su comprensión y diagnóstico. Así el modelo distingue entre la gestión de la empresa, que se refiere especialmente a la dimensión organizativa de la misma, y la empresa como negocio, que se refiere a la perspectiva estratégica de la empresa y a su competitividad en función de sus productos, mercados y recursos. Además, se ha incluido una quinta área que es central en todo proceso de la empresa familiar: la sucesión. Así, las cinco áreas que comprende el modelo son la familia, la propiedad, el negocio, la gestión y la sucesión. En el gráfico 1 se muestra la representación grafica del modelo.

Gráfico 3: Modelo de los Cinco Círculos



Fuente: Amat J. (2000) La continuidad de la empresa familiar.

La aplicación del modelo permite así analizar específicamente cinco tipos de problemas diferentes que estarán relacionados con cada una de estas cinco áreas o ámbitos que hemos definido. En primer lugar, el modelo incluye el área de familia. Tal como se ha visto en el capítulo segundo de la primera parte, éste es el elemento diferencial y a la vez más problemático de la empresa familiar.

El área de la familia considera una serie de factores que son muy relevantes. Entre ellos hay que destacar, especialmente, las características de los valores, actitudes, relaciones familiares y pautas de comunicación que se promueven dentro de cada familia empresaria, el grado de armonía existente y su influencia en la empresa familiar y viceversa, es decir, la influencia de ésta en la familia empresaria, considerando especialmente el grado de compromiso de la familia con la continuidad de la empresa, los problemas relacionados con la superposición o solapamiento que suele existir entre los temas familiares y los temas empresariales, el predominio de los valores e intereses de la familia así como los estilos de resolución de los conflictos y las estructuras de gobierno desarrolladas para regular la interacción de la empresa con la familia.

En segundo lugar, el modelo incluye el área de la propiedad. Dentro de ésta hay una serie de factores que son especialmente relevantes. Entre ellos hay que destacar, especialmente, los que se refieren a la estructura de poder accionaria de la empresa familiar, la actitud hacia la incorporación de accionistas y/o consejeros no familiares, al grado de armonía existente en las relaciones entre diferentes grupos accionariales. Igualmente, también hay que considerar otros aspectos fundamentales ligados a la gestión del patrimonio, que comprende los aspectos jurídicos (civiles, mercantiles y fiscales) y financieros, y a la eficacia de los órganos de gobierno de la propiedad (junta de accionistas y consejo de administración).

En tercer lugar, el área del negocio considera, especialmente, la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar que resulta de la elección de sus opciones estratégicas concernientes a los mercados en los que operan, los productos que ofrecen y los recursos de que se disponen (humanos, tecnológicos, materiales) y de las políticas que utilizan (comercialización, producción, financiación, investigación y desarrollo).

Dentro del área del negocio hay una serie de factores que son especialmente relevantes. Entre ellos hay que destacar dos, el tipo de estrategia por la que se ha optado y las características de su proceso estratégico. En cuanto al tipo de estrategia, sea proactiva o reactiva, de liderazgo o de seguidor, centrarse en la innovación en producción o en la adaptación de productos ya existentes, aquella que se refleja en los siguientes aspectos:

- El grado de internacionalización de sus mercados y clientes.
- El grado de diferenciación de sus productos (a través de la política de investigación y desarrollo y de promoción y publicidad),
- El grado de incorporación de tecnología de proceso y de informática de gestión, y

- La calidad, cantidad y coste de obtención de los recursos utilizados (financieros, humanos, tecnológicos y materiales).

En cuanto al proceso estratégico hay también varios aspectos críticos:

- El grado de utilización y de eficacia del consejo de administración como órgano que debe guiar la orientación estratégica de las empresas,
- El grado de utilización de instrumentos como la investigación de mercados para profundizar en el conocimiento de las necesidades de los clientes finales,
- El grado de formalización del proceso estratégico, y
- El grado de utilización de alianzas estratégicas tecnológicas, productivas o comerciales con otras empresas.

En cuarto lugar, el área de la gestión considera, especialmente, los aspectos relacionados con la organización de los recursos humanos, tecnológicos y materiales para implantar las estrategias establecidas, asegurar el logro de los objetivos estratégicos y mejorar su posición competitiva. Dentro del área de la gestión hay una serie de factores que son especialmente relevantes. Entre ellos hay que destacar los siguientes:

- El grado de profesionalización: formalización, descentralización de las decisiones de la gerencia a los cuadros directivos superiores e intermedios, utilización de comités directivos, incorporación de gerentes profesionales, formación universitaria y en relación de gerentes profesionales formación universitaria y en gestión de la gerencia, de los familiares y del equipo directivo , definición explícita de las responsabilidades y de los centros de responsabilidad, utilización de consultores por parte de la alta dirección, claridad en las funciones, responsabilidad e interdependencia de los familiares que trabajan en la empresa, reducida interferencia de la familia en la gestión.
- El grado de formalización del sistema de control, con una amplia utilización del sistema presupuestario en el proceso de control, y

- El grado de formalización de la política de recursos humanos, con una política definida de formación, de promoción y de planes de carrera y de retribución vinculada a criterios de mercado y eficacia.

Por ultimo, en quinto lugar, el modelo incluye el área de la sucesión. La sucesión familiar, entendida como un proceso que finaliza con la transmisión del poder de dirección y de la propiedad a la siguiente generación, es uno de los procesos más importantes y a la vez más críticos que debe emprender una empresa familiar para garantizar su continuidad en manos de la familia empresaria. Fuerte vinculación emocional que existe con la empresa familiar hace que sea una de las cuestiones consideradas como más relevantes para los miembros de la familia, tanto para los sucesores como, especialmente, para el líder sobretodo si éste ha sido su fundador.

Dentro de esta sucesión el modelo considera, especialmente, varios aspectos muy críticos, la actitud del líder para asumir su progresiva retirada, la relación entre éste y sus potenciales sucesores, la planificación y la gestión del proceso de traspaso del bastón de mando a la siguiente generación para garantizar la continuidad de la familia empresaria en la empresa familiar.

Cada uno de las cinco áreas o círculos que se han definido presenta unos problemas específicos. A continuación se hace una síntesis de los temas que se desarrollan en los próximos capítulos. En primer lugar, en cuanto a la familia, la empresa familiar está afectada tanto para las tensiones y rivalidades que se pueden producir en el ámbito familiar como por el solapamiento de roles y funciones entre ambas instituciones: Además, la ausencia de una estructura de gobierno, como puede ser, por ejemplo, el consejo de la familia, y de una definición explícita de las normas que regulan las interacciones y los límites entre ambos ámbitos, como puede ser a través del protocolo, estatuto familiar o reglas de juego familiares, dificulta tanto su prevención como su solución.

Las tensiones familiares han sido la causa de problemas para muchas empresas familiares. Sin embargo, estas tensiones no sólo son normales sino que también son positivas como lo ilustran de los dos últimos casos dado que pueden favorecer la recuperación del espíritu empresarial y la renovación estratégica y organizativa. Sin embargo, muchos de estos problemas familiares se agravan por la ausencia de una estructura de gobierno y de unas reglas explícitas que clarifiquen las relaciones entre familia y empresa. Según nuestra investigación (Amat 1997), solo el 4% de las empresas españolas investigadas, con una muestra de 100 empresas desconocían lo que significa ambos conceptos.

En segundo lugar, en cuanto a la propiedad, la empresa esta afectada por las tensiones y rivalidades que se pueden producir entre diferentes grupos accionariales. Además, también lo esta por los problemas que se pueden derivar de una dispersión del capital en un numero muy elevado de accionistas o de la ineficacia de la junta de accionistas y del consejo de administración.

Por ejemplo, varios estudios realizados sobre las características de los consejos de administración de las empresas familiares se contrasta que éstos aún no están formalmente constituidos en el numero elevado de empresas que oscila entre el 32% (señalado por Gallo) y el 43% (Amat, 1997), pero que se agrava, especialmente, en las empresas de pequeña dimensión en las que es un 53% (Amat, 1997).

En cuanto a la eficacia del consejo de administración, Schwarz y Barnes (1991) han señalado la limitada utilización de los consejeros externos independientes y el negativo impacto que tenía en su eficacia la formación de consejos de administración compuestos exclusivamente por familiares. En estos casos el número de empresas que consideran que aquellos son muy útiles se limitaba al 11.4% del total de la muestra: Por el contrario, eran considerados muy poco útiles o una pérdida de tiempo en el 57% de los casos: Estos datos han sido

ratificados en el caso español por Amat (1997) y, especialmente, por Gallo en varias de sus recientes publicaciones.

En el tercer lugar, en cuanto a su renovación estratégica continua, la empresa familiar tiene graves dificultades para mantener su rentabilidad de forma sostenida en el largo plazo. Esto está ligado a sus dificultades para afrontar la internacionalización de sus actividades, la incorporación de nuevas tecnologías de procesos y la adaptación y renovación de sus productos.

Por otra parte, la creciente internacionalización ha supuesto la ratificación de la vulnerabilidad de la posición competitiva de muchas empresas familiares españolas pues se ha estimado que un 61% de la industria es poca o muy poco competitiva (Gual y Hernández, 1996). Una causa directa de ello es, en primer lugar, el mayor énfasis en una estrategia de seguidor más que liderazgo, centrada en la adaptación de productos ya existentes y una limitada innovación en productos, y, en segundo lugar, una incorporación más lenta de nuevas tecnologías de proceso que las empresas no familiares (Salas et. Al., 1993 y 1997).

Como consecuencia de sus estrategias de producto y de proceso, las empresas familiares españolas actúan predominantemente en mercados de carácter local o nacional con limitadas operaciones internacionales, y tienen claramente una mayor presencia que la empresa no familiar en sectores manufactureros más tradicionales y de menor contenido tecnológico y una menor incidencia en sectores de mayor contenido e intensidad tecnológica.

En cuarto lugar, la empresa familiar tiene graves dificultades para hacer frente a la necesaria renovación organizativa continua de su personal, de su cultura y de sus sistemas. Esto está ligado muchas veces al dominio de los criterios familiares sobre los empresariales y al estilo de dirección de sus líderes, especialmente en el caso de sus fundadores, generalmente muy centralizado y orientado a una gestión personalista. Esto suele provocar dificultades para

afrontar la profesionalización de su personal, retrasando tanto el cambio generacional como el desarrollo de los instrumentos directivos necesarios para facilitar el cambio generacional como desarrollo de los instrumentos directivos necesarios para facilitar el cambio generacional y provocar su mejora competitiva (por ejemplo, planificación estratégica, planes de marketing, gestión financiera, recursos humanos, control de gestión, planes de calidad), y estimular una progresiva descentralización, gracias a la existencia de adecuados sistemas de dirección, y el desarrollo permanente del personal.

En las empresas familiares de menor dimensión, aquellas con una plantilla menor a 200 personas, pero, especialmente, con menores de 50, hay una reducida formalización del proceso estratégico a largo plazo, una estructura organizativa generalmente personalista, una elevada ambigüedad en las funciones de los familiares que trabajan en la empresa, un sistema de control poco formalizado y una política de recursos humanos poco definida (Amat, 1997). Además, estos resultados anteriores se complementan con el elevado tiempo de permanencia del director general asumiendo la máxima responsabilidad en la gestión de la empresa. Los resultados, obtenidos a partir de una muestra de empresas españolas, señalan que un 82% de los directores generales tienen una permanencia superior a los 7 años, un 56% a los 14 años, y un 24% a los 21 años (Amat, 1997).

En quinto lugar en cuanto a la sucesión, la empresa familiar tiene graves dificultades para planificar anticipadamente la sucesión en la propiedad y en la gestión. Las estadísticas disponibles señalan que la mayoría de empresas tiene o han tenido dificultades para sustituir al líder familiar de la empresa. Para Vilanova y Gimero (1996), estas dificultades aparecen en la mayoría de los casos. El factor que puede contribuir más directamente a los problemas que se producen durante la sucesión es seguramente la resistencia a retirarse de los familiares en el poder, especialmente cuando se es propietario único y gerente de la empresa y, sobre todo, si además es el fundador. Esto suele ir asociado a la ausencia o la resistencia a preparar un plan de sucesión ya sea escrito o

explicito. Pero, igualmente, tal como han señalado Lansberg (1988) y Davis y Tagiuri (1989), un número importante de empresas familiares vive el proceso de sucesión con una gran tensión familiar, especialmente por el incremento de la rivalidad entre padres e hijos, entre hermanos y/o entre diferentes accionistas o ramas familiares así como por la ansiedad que genere esta situación en los diferentes grupos afectados (personal no familiar, especialmente el de confianza del líder que traspasa el mando, familia, propietarios, clientes, proveedores)”.

2.2.3 LA OBLIGACIÓN DE "CRECER" DE TODA EMPRESA (FAMILIAR O NO)

Según Irigoyen H.(2005 :100) “Las características significativas del proceso de globalización en lo referido a la necesidad de adaptarse constantemente a nuevos requerimientos de los mercados referidos a mayores cantidades y nuevas prestaciones; este desafío es común a todo tipo de empresa, incluso aquellas de nuestra Latinoamérica que deben sobrellevar muchas falencias propias de su condición (de países marginales y marginados, de estructuras precarias, de escasez de recursos y de organizaciones predominantemente familiares).

En cualquier economía las empresas desempeñan un papel generalizado de agente dinamizador de la sociedad; para que este papel sea adecuadamente desempeñado, debe experimentarse un proceso continuo y creciente de generación y desarrollo de empresas. En la realidad argentina, por ejemplo, en los últimos ocho años la tasa de mortalidad empresarial superó en demasía la tasa de gestación y nacimiento; el Estado por su parte, asumiendo una actitud totalmente prescindente, abandonó a su suerte a las pequeñas y medianas empresas, a los microemprendimientos y a los emprendedores individuales, con el resultado indicado. En cualquier país *razonable*, independientemente de su orientación política o económica predominan-

te, se protege casi en exceso a los emprendedores y se establecen mecanismos de fomento y apoyo a las pequeñas empresas (por ejemplo, en los Estados Unidos la Small Business Administration) con el consiguiente resultado de un proceso de alta supervivencia y renovación del universo empresario.

Igualmente, en el cuerpo social considerado como un organismo vivo las empresas de todo tipo constituyen la savia que permite la circulación de los nutrientes necesarios (trabajo, bienes, recursos de todo tipo, dignidad) que nos obliga a analizar qué factores pueden ser reconocidos como inductores o estimulantes de dicho crecimiento. A partir de esos factores se hace necesario considerar también que muchas veces las decisiones que se adoptan para ello, en cada caso particular, pueden llegar a tener un resultado no deseado; en ese sentido este enfoque debe ser de tipo *integrador* de la organización en su conjunto y no de los elementos o aspectos parciales que pudieran producir resultados inarmónicos”.

2.2.4 LOS DESAFÍOS QUE ENFRENTA LA EMPRESA EN LA ÉPOCA ACTUAL

Según Irigoyen H.(2005 :101) “Lo importante, entonces, radica en tratar de encontrar los *factores esenciales* que pueden observarse en los procesos de crecimiento empresarial y determinar de qué manera esos factores se relacionan e influyen entre sí. Para ello contamos con la experiencia de lo sucedido en otras sociedades más evolucionadas o exitosas que las latinoamericanas, o que llegaron a superar instancias como las que hoy afectan a nuestros países. Entonces debemos capitalizar la era de la información y extraer enseñanzas de esos casos que es necesario conocer en detalle para desentrañar qué significan los cambios; esto implica además introducirse en la manera en que se evalúan las decisiones de crecimiento para llegar a establecer si existen y

(en caso afirmativo) dónde están los límites al crecimiento de una empresa. Evidentemente la empresa que hoy conocemos es una de las instituciones sociales más innovadoras que nos dejara el siglo XX; sin embargo, a consecuencia de la presión creciente de la innovación, las nuevas tecnologías de la información y la globalización, el entorno de *competencia* de las empresas está cambiando sustancial y rápidamente en todo el mundo. Muchas de las empresas, hasta hoy exitosas, debido a la intensificación de la competencia, el advenimiento de nuevas formas de competir y de nuevas ideas, entran de manera progresiva en una etapa de estancamiento a pesar de poder haber sido líderes durante muchos años en sectores o países determinados, ya sea en lo atinente a participación en el mercado, rentabilidad, innovación y hasta en crecimiento. DRUCKER (1) nos cuenta acerca de la evolución, el auge y la caída de, por ejemplo, General Motors, Sears, Peugeot, Credit Lyonnais, Nissan, etc., que no por tratarse de grandes conglomerados transnacionales pueden brindarnos enseñanzas de aplicación al microuniverso PyME).

Actualmente el aspecto más importante para evaluar el crecimiento de una empresa no consiste en la consideración aislada de las ventas a corto plazo, o la participación en el mercado, sino en la capacidad adquirida para crear valor en el largo plazo, aspecto que no sólo es difícil de medir, sino también de lograr.

Debemos tener en cuenta que el crecimiento en sí puede no ser un objetivo para una empresa, sino que simplemente se convierte en un medio para alcanzar otro tipo de objetivos de mayor alcance. Existen muchos motivos diferentes que impulsan el crecimiento de una empresa, como ser un proceso de revitalización interna, el desarrollo de nuevos productos, la innovación de procesos o, simplemente, una fusión o adquisición de otras empresas.

Resulta razonable considerar que siempre las grandes empresas están conformadas sobre la base de excelentes ejecutivos. Ninguna empresa puede llegar a conseguir otra calidad y dimensión de objetivos que los que la calidad profesional y personal de sus recursos humanos le permita alcanzar. Este es un punto en el que es preciso insistir: una empresa es fundamentalmente un conjunto coherente y coordinado de personas, armónicamente encaminadas a lograr objetivos de mayor grado, superadores de sus motivaciones individuales. Contar con ese conjunto, de modo que su accionar sinérgico permita alcanzar metas cada vez más altas, es una de las motivaciones que persigue todo moderno directivo de empresa. Precisamente, dentro del campo de las empresas pequeñas y medianas, es necesario tener en cuenta que se trata de estructuras de tipo *mano de obra intensiva*, donde la calidad de este recurso determina en gran medida las posibilidades de supervivencia y desarrollo.

Para crecer, además, existe la necesidad de contar con capitales ya que en algún momento serán necesarias nuevas inversiones; en consecuencia es preciso tener en cuenta que nadie invierte en un proyecto en que la rentabilidad sobre la inversión no lo satisfaga *a priori*. Las posibilidades de *abrir* una empresa y expandir sus actividades mediante la incorporación de capitales de terceros, siempre estará sujeta a la rentabilidad esperada frente a la inversión realizada que, independientemente de otros factores, constituye una clara evidencia de su viabilidad económica y financiera. Es muy difícil imaginar y presentar un escenario donde los ingresos futuros estén basados en apreciaciones subjetivas de la realidad actual y su proyección razonable.

Muchas veces la decisión de *crecer* está originada en la disyuntiva de hierro que significa *no crecer*, lo que en las actuales circunstancias significaría declinar y desaparecer; en este sentido el mismo DRUCKER nos recuerda el caso de la crisis de IBM a raíz de su tardía entrada en el

negocio de las PC: el escenario a comienzos de los '70 era incierto respecto de diseñar sistemas basados en grandes equipos y terminales *bobas* en red (esquema en que la posición de IBM resultaba tajante e intocable) y la teoría, aún en pañales de las PC investigada y desarrollada por "advenedizos" en el negocio, que luego crecieron vertiginosamente.

La posición que ocupa una empresa en un mercado dado la lleva a considerar *qué hacer* para captar y retener clientes, como para reaccionar ante un proceso de maduración y declinación de ciertos productos, la necesidad de incorporar nuevos capitales, el fomento y desarrollo de innovaciones y los necesarios cambios en la gestión ante las amenazas que perciba de imitación y/o sustitución de sus productos por parte de los competidores. Si bien como decíamos el crecimiento no debe constituir un objetivo en sí mismo, de todos modos evidencia la capacidad de supervivencia y adaptabilidad a un contexto cambiante. PENROSE (2) nos decía, hace algún tiempo, que "siempre el crecimiento de la empresa es un proceso de acumulación de recursos en el tiempo y que, de éstos, el principal recurso disponible son los recursos directivos". Debemos agregar a esto el criterio de ahorro-inversión, o reinversión de utilidades ya que sin capitales disponibles no es posible imaginar hipótesis de crecimiento; obviamente si no se cuenta con recursos humanos *aptos y confiables*, menos aún.

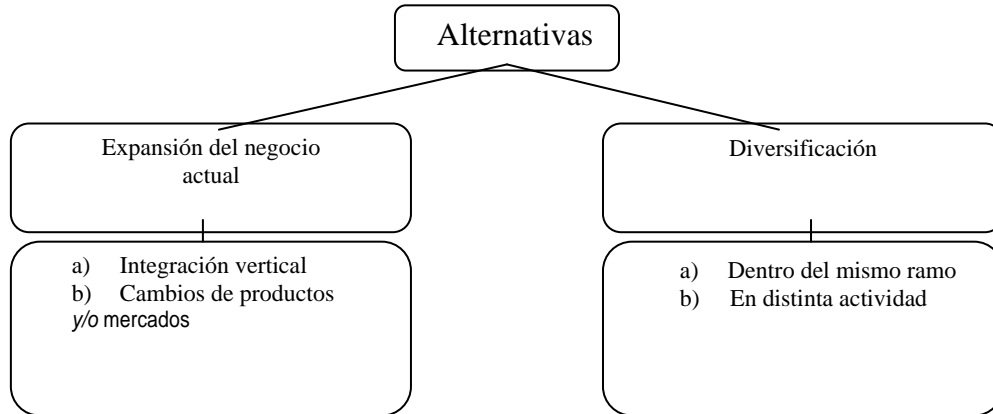
Existen Distintas formas posibles de crecimiento.

Hay numerosos ejemplos cotidianos que nos muestran la forma en que una empresa crece en un contexto determinado. Sin duda hay diversas vías de crecimiento posibles que nos permiten ensayar una suerte de clasificación.

- Crecimiento a partir de los clientes actuales
- Mejora de la estructura económica del negocio

- Mejora del proceso de ejecución.

Gráfico N° 4: Alternativas de crecimiento



Fuente: Irigoyen H (2005) La empresa de familia en América Latina.

Otros autores establecen una especie de tipología fundada en la combinación de análisis del *contexto externo*, y la evaluación del *origen de los recursos utilizados*. Desde la perspectiva externa las opciones de crecimiento se basarían en:

1. Crecimiento a partir de los clientes actuales o futuros (potenciales).
2. Crecimiento fundado en productos (reevaluación de los existentes o lanzamiento de nuevos productos).
3. Crecimiento fundado en nuevos mercados (diversificación).
4. Crecimiento fundado en actividades o negocios distintos.

En principio no se puede aseverar que alguna de estas posiciones sea más completa, abarcativa o superior que las restantes. Lo razonable, a nuestro juicio, resulta de combinar las posibilidades que se abren a través de dos vertientes combinables: *el origen de los recursos* y *el análisis del contexto*, y sobre esta base construir un cuadro de opciones de crecimiento basada en este enfoque dual.

Tabla N° 1: Contexto Externo

OPCIONES		CONTEXTO EXTERNO	
		Mismo Negocio	Distinto Negocio
RECURSOS UTILIZADOS	INTERNOS	Penetración: cuota de mercado desarrollo de nuevos	Despliegue de recursos: desarrollo de nuevos negocios y productos
	EXTERNOS	Expansión: expansión geográfica expansión horizontal: fusiones adquisiciones	Diversificación compartida: adquisiciones alianzas

Fuente: Irigoyen H (2005) La empresa de familia en América Latina.

En este esquema, una primera opción consiste en buscar una mayor penetración, mediante el incremento de las ventas actuales a clientes o nuevos, con los productos actuales, o mejorando la oferta con nuevos productos. Otra opción consiste en aumentar la porción del mercado de que se dispone. Una tercera posibilidad pasa por aplicar los recursos de que se dispone para entrar en otros negocios sin recurrir a recursos externos (para lo cual obviamente se debe contar con recursos disponible que generalmente se traducen en medios financieros, por lo que esta opción resulta claramente inaplicable al caso de las PyMEs). La cuarta opción se basa en la expansión geográfica sobre la base de recursos existentes, pero con el auxilio de recursos externos a la organización; un claro ejemplo de ello consiste en la internacionalización de las operaciones (exportaciones) que comprende un crecimiento sólido aunque no exento

de nuevas complicaciones. También puede intentarse una expansión de tipo horizontal dentro del ámbito geográfico de actuación natural de la empresa, mediante fusiones, adquisiciones o acuerdos asociativos de diverso tipo que, cuando se logran, permiten al mismo tiempo eliminar competidores (el competidor real o potencial se transforma en socio).

El último tipo de estrategia considerada dentro de este enfoque dual consiste en la diversificación compartida que, si bien tiene algunos puntos en común con la anterior, difiere en que, en este caso, la empresa no sólo pone en juego sus propios recursos, sino que pasa a compartir recursos con otras empresas para lograr un crecimiento conjunto; normalmente entraña, además, una diversificación adicional de productos, en este caso, aportados por los nuevos integrantes de la coalición.

Aspectos que entran en juego en el proceso de crecimiento planteado el crecimiento en sí representa una consecuencia de variaciones en los planteos estratégicos. De esta manera, y tal como lo expresa PBNROSE en la cita transcrita, debe haber una *capacidad directiva básica* fundamentando el proceso; de ese núcleo directivo con ideas claras, capacitado y con una firme decisión parte la señal para el resto de los colaboradores. Además debe haber posibilidad de contar entre ellos con *recursos humanos diferentes* (es decir con capacidad creativa, aunada a una imagen de nombre y marca, y cierta disponibilidad o facilidad de acceso a recursos financieros, etc.) que hayan sido moldeados en un proceso complejo que conforma una suerte de *historia* de la empresa así como la conformación de un ambiente también diferente; quizá debamos aquí la importancia que MARSHALL (Si en 1919 asignaba al desarrollo de una *atmósfera industrial* especial, en un contexto dado, como un ámbito propicio al desarrollo de determinado tipo de actividades).

Resumiendo, el análisis crítico de la estructura interna de la empresa es esencial; dentro de esto cobra importancia la existencia de una organi-

zación y los sistemas formales que enmarcan el comportamiento de los integrantes, una *cultura* empresarial con *valores propios compartidos* y una clara visión de las razones por las que existe la empresa y desarrolla sus actividades. Este tipo de consideraciones adquieren un valor especial una vez que son expresadas por escrito, comentadas y analizadas, sobre todo en el caso de las empresas familiares. En este tipo de empresa la *historia* pesa y se transmite; es una vivencia diaria de los integrantes y pasa a ser adquirida por los *no parientes* que se desempeñan en la empresa. De este modo la *historia, los valores y la cultura familiar* son real y completamente compartidos por todos los integrantes de la empresa, sin necesidad de un esfuerzo especial para ello, como ocurre en las grandes corporaciones no familiares.

El grado de información que se tenga acerca del contexto reviste una gran importancia, ya que brinda el acceso a las *oportunidades* que puedan detectarse en el mismo; dentro del cúmulo de información a la que se debe acceder existen algunos tópicos fundamentales:

- Los posibles cambios sectoriales (los que ocurren dentro del sector de actividad en que se mueve la empresa) es decir el eventual proceso de transformación en la cadena de valor del sector, entre proveedores, fabricantes, distribuidores y clientes o usuarios finales.
- Detectar las nuevas necesidades que puedan tener los clientes y, eventualmente, sus objeciones o rechazos que puedan convertirse en condicionantes o frenos del crecimiento por abandono de fidelidad a la marca o a la empresa.
- La acción y las posibilidades eventuales de los competidores.
- La detección de posibles oportunidades vinculadas a productos complementarios (por ejemplo, un producto que combine un hardware con un nuevo software en el área de sistemas).

En estos aspectos, dentro de la evaluación de las posibilidades y acciones de los competidores debe considerarse que normalmente el efecto *imitación* dentro de un sector de actividad es una realidad de muy rápido desarrollo. La transformación de la cadena de valor es inducida frecuentemente por ese efecto, pero también por la acción conjunta de la demanda que siempre *exige lo novedoso* y por los proveedores de insumos recientes que tienden a generalizar su uso; por ejemplo, un nuevo material de empaque o sistema de envasado que capta la atención del cliente, le brinda más seguridad y mejores posibilidades de almacenamiento hace que el proveedor lo ofrezca a otros de sus clientes (obviamente competidores del primero). Este tipo de características a medida que se generalizan, normalmente van acompañadas de una reducción de costos lo que constituye una exteriorización clara del proceso y un beneficio adicional del usuario o consumidor final.

Generalmente en un sector hay una empresa que es pionera en la tendencia y en algunos casos hasta es identificada por la innovación adoptada; entonces se convierte en obligatorio para las otras empresas del sector seguir atentamente cada novedad, sus consecuencias y acortar los tiempos de *exclusividad* de la innovación; por lo tanto, ésta rápidamente se generaliza (la empresa que no la adopta resulta marginada y expulsada del mercado).

En la actualidad, a medida que se profundiza el fenómeno de concentración en las ventas minoristas (cadenas supranacionales de supermercados), resulta más sencillo consultar permanentemente la opinión de los consumidores y usuarios de modo de ir detectando las tendencias, las nuevas necesidades y responder con velocidad y de manera adecuada con innovaciones. Así como viéramos que el efecto "imitación" permite generar cambios en la cadena de valor sectorial, ese efecto también denuncia la necesidad de estar permanentemente

informado de lo que hace la competencia a efectos de no permitir largos períodos de exclusividad en el dominio de un factor de innovación, todo lo cual contribuye a reducir de manera creciente el ciclo de vida de los productos (que conduce a alcanzar altas escalas de producción para poder amortizar de manera adecuada las inversiones). Esa necesidad permanente de información impulsa un proceso de constante *especialización* que, a su vez, genera el desarrollo de nuevas actividades, desprendidas del tronco principal; el mejor ejemplo de esta tendencia ha sido el software que nació como un subproducto de las computadoras se transformó en una disciplina independiente, sobre todo a partir del desarrollo explosivo de las PC y los sistemas utilitarios; en otros casos el proceso de especialización surge como consecuencia de una política de *outsourcing* seguida por los líderes de un sector.

Es evidente que el concepto de "negocio" está asociado al incentivo por innovar; una empresa no puede pretender ser única en un mercado pero, sin embargo, puede adoptar criterios diferentes frente a un mismo tipo de negocio y de esta manera *crea valor* mediante otra concepción más avanzada del tipo de negocio o logrando una superior eficiencia operativa o brindando un mejor y mayor servicio al usuario. Este criterio significa una *nueva manera de organizar los negocios* y de servir a clientes y usuarios; implica descubrir *nuevos espacios para oportunidades*, lo que significa haber seleccionado una estrategia y que ésta, a su vez, resulte adecuada a los recursos y capacidades con que cuenta la empresa.

- En primer lugar habrá que considerar en el concepto de "negocio" que se trata de una *visión estratégica a largo plazo*, que incluye un deseo acerca de la forma en que la empresa puede provocar un impacto en sus clientes y en la sociedad.

- El segundo elemento es el desarrollo de un *punto de vista relacionado con las necesidades futuras* de sus clientes.

- El tercer aspecto es desarrollar una perspectiva acerca de la *evolución de la competencia* en el sector de su actividad.
- Asimismo es preciso concebir el conjunto de *actividades de la empresa como un sistema integrado*, es decir, una secuencia de acciones orientadas a crear el máximo valor posible en el proceso de intercambio con el cliente”.

2.2.5 EL CRECIMIENTO Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO

Según Irigoyen H.(2005 :108) “Desarrollar un nuevo concepto de negocio (aspecto que en realidad consiste en reinventar el negocio) implica realizar un análisis crítico de muchas de las condiciones actuales de la empresa y sumar a ello un criterio innovador.

El primer aspecto que considera o descubre el innovador es que exista un espacio entre *las necesidades actuales de los clientes y sus necesidades futuras*; hay muchas innovaciones que, en realidad, constituyen adaptaciones (o respuestas! a variaciones en los deseos de los consumidores: por ejemplo, el desarrollo del escáner, la derivación de la mountain bike poniendo de moda la bicicleta, la transformación de la telefonía móvil en los celulares; todas éstas fueron innovaciones revolucionarias y explosivas sobre productos existentes.

Otro aspecto a detectar es el espacio eventual entre las *necesidades actuales y los productos y servicios actualmente ofrecidos*; esto significa encontrar la posibilidad de descubrir segmentos y necesidades inadecuadamente cubiertos y con ello llegar a redefinir el producto y la manera de ofrecerlo. Los mercados se acotan cada vez más y este tipo de observación permite acceder a "oportunidades" que a otros permanecen ocultas.

Hay veces en que la oportunidad radica en *posicionar* mejor en el mercado productos o servicios existentes, eliminando dificultades encontradas en su uso o agregando prestaciones a las existentes; una variante consiste en organizar las actividades de manera diferente, siguiendo otras pautas diferentes a otras empresas, configurando servicios de superior calidad o a menores costos (dentro de esta tónica, ¿quién habrá ideado el delivery de pizza?).

Un enfoque acerca del futuro supone un replanteo de algunas condiciones básicas sobre el funcionamiento de la empresa, para lo que hace falta algo más que claridad de conceptos; es necesaria una estrecha interacción donde entran en juego la *racionalidad* y la *creatividad* en todos los niveles de la empresa (no solamente en el directivo que es donde se adopta la decisión de replantear el negocio).

El papel del directivo debe consistir primordialmente en *estimular, orientar y dirigir* el proceso. El proceso en sí consiste en un proyecto desarrollado y compartido por el equipo directivo y asumido por toda la organización. Este concepto es capital y ensambla con el generalizado enfoque vigente de la *calidad total* que rige para toda la dimensión de la empresa.

Estos aspectos relativos al crecimiento cobran particular importancia en las empresas de familia ya que no casualmente se registra tan alto grado de desaparición de las mismas por incapacidad de resolución de las diversas crisis cíclicas, muchas de las cuales afectan a todo tipo de empresa. La posibilidad de consolidación y trascendencia que se convierte en el norte de todo fundador está directamente asociado en un mundo globalizado, con la posibilidad cierta de diagramar estrategias que permitan el crecimiento de la organización; como hemos visto es necesario, además de tener una visión especial, compartir criterios y

adoptar decisiones con proyección, afectando situaciones actuales e imaginando escenarios futuros. En este sentido, esa necesidad de toda empresa, debe ser analizada a la luz de las características especiales de las empresas familiares y sobre todo, de los tipos de personalidad de sus dirigentes”.

2.2.6 LOS CONDICIONANTES DE LA INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO

Según Irigoyen H. (2005:110) "el valor fundamental de una buena educación es crear la capacidad de formular buenas preguntas". Afirmación que implica suponer que la correcta formulación de la pregunta significa establecer la simiente de la respuesta adecuada y, además, contar con conocimientos básicos para poder indagar acerca de las cuestiones pertinentes, y conducentes a las respuestas válidas necesarias para despejar los interrogantes planteados. Entendemos que es necesario precisar claramente en qué consiste el proceso de educación / aprendizaje, partiendo de la distinción entre *información* y *conocimiento*, que nos lleva a revisar el concepto de *criterio*. En primer lugar, los paradigmas vigentes en la economía hasta hace poco han sido desplazados por los de la *nueva economía* o economía del conocimiento, como un cambio fundamental definitivamente instalado en la economía y en la sociedad. LUNDVALL denomina esta nueva tendencia *economía del aprendizaje* en la que el aspecto clave es la capacidad de las personas, de las organizaciones, las redes y las regiones, para aprender. ALAN GREENSPA sostuvo que la incorporación de TICs aumenta la productividad de modo que el crecimiento podría continuar en el largo plazo sin inflación y sin crisis ¡obviamente sin aclarar cómo se salta de aumentos constantes de productividad a un supuesto de permanente crecimiento económico no inflacionario). Desconociendo la paradoja enunciada por SOLOW de que el período de adaptación institucional y organizacional siempre será largo para una tecnología radicalmente nueva.

La información es un conjunto de datos estructurados, existentes pero inactivos hasta que no son adecuadas y oportunamente utilizados por agentes que tienen la capacidad y el criterio necesarios para ello; el conocimiento significa tener la capacidad y el criterio necesarios para desarrollar actividades intelectuales y manuales dadas. De modo que tener acceso a la información no basta sino que el conocimiento (basado en una educación básica y un entrenamiento adecuados) constituye la verdadera llave del desarrollo de ventajas competitivas.

El *conocimiento* así concebido se realimenta de nuevos conocimientos a partir de procesos formales e informales de aprendizaje que los diversos agentes económicos desarrollan en su práctica e interacción. De este modo, cada vez más el proceso de aprendizaje se transforma aceleradamente en interdisciplinario, combinando redes de conocimientos tácitos elementales, propios de un proceso ordenado -primario, secundario, terciario- y que adquiere el individuo casi inadvertidamente! y codificados (los conocimientos propios de cada disciplina con el uso de la terminología propia de ella). Resulta así inadecuado pretender realizar hoy *saltos* cualitativos en una sociedad si previamente no se crean las condiciones necesarias para ello, por ejemplo generalizando, profundizando y ampliando los alcances de políticas para actualizar los recursos humanos y promover cambios organizacionales, que generalicen los conocimientos tácitos imprescindibles. Debemos tener en cuenta que el hombre tiene una capacidad limitada (física e intelectual) para asimilar toda la información que considera relevante, a pesar de las diferencias existentes entre diversos individuos. En el proceso de aprendizaje (incorporación, asimilación y transformación de información en conocimiento! pueden observarse rendimientos diferentes, asociados en muchos casos a la generalización y calidad de los conocimientos tácitos y la difusión y el grado en que los mismos son compartidos por los diversos agentes de

una región. Lo realmente difícil es *medir* esos rendimientos, sobre todo si se trata de asimilado a la productividad o número de productos nuevos aparecidos localmente por el impacto de un determinado volumen de información. Si se usa el criterio de asociarlo al número de computadores y de usuarios de los mismos, se estaría suponiendo que la información es un insumo más. Según datos estadísticos de CEPAL del Banco Mundial, los EE.UU. transforman la disponibilidad de información en conocimiento a una tasa muy superior de lo que lo hacen los países de América Latina, confirmando que *los países con mayores recursos y menos problemas estructurales absorben mejor los beneficios derivados de la TIC.*

Cuando hablamos de poseer conocimientos nos referimos a la capacidad de realizar actividades intelectuales y aun manuales, por lo que el conocimiento es una capacidad esencialmente cognitiva, mientras que la información es un conjunto de datos estructurados y formateados pero inactivos hasta la oportunidad en que son utilizados por individuos que tienen las capacidades necesarias para interpretados adecuadamente y manipularlos en consecuencia. Las denominadas tecnologías de información y conocimiento han demostrado sobradamente en los países centrales, en los últimos años tener una significativa capacidad para impulsar la innovación y el cambio técnico en las empresas y en la economía en su conjunto; la incorporación de estas tecnologías en una organización puede desencadenar una serie de adaptaciones y procesos que pueden derivar en mejoras de desempeño que exceden los directamente asociados a la circunstancia de contar con un nuevo equipo o herramienta; la incorporación de estas herramientas puede conducir a mejoras en el desempeño de una empresa no solamente por las modificaciones a que obliga en el ámbito de la organización de producción, sino también en los aspectos administrativos y comerciales.

A medida que se produce una incorporación de estas tecnologías, se facilita en la empresa la incorporación de conocimientos del tipo *codificado* y una mayor generalización del conocimiento básico o tácito en toda la organización.

El cambio tecnológico siempre trae aparejado un cambio social que, a la larga, se verá reflejado en las estadísticas que hoy conocemos. No debemos olvidar que el conocimiento básico proporciona las habilidades necesarias para manejar eficientemente el conocimiento codificado (me atrevería a afirmar que hasta para poder evaluar correctamente la necesidad de su incorporación y los posibles alcances de este impacto) distinguir información relevante de la prescindible e interpretar adecuadamente dicha información. Nuevamente nos debemos referir a los indicios existentes de que la formación universitaria no alienta la aparición de *entrepreneurs* entre los estudiantes cuando en el resto del mundo precisamente la universidad es la fuente principal de nuevos empresarios en el sector de las TICs (en Irlanda la sexta parte de las firmas de software de capital nacional surgió de centros académicos o universitarios, porcentaje que parece estar creciendo últimamente!).

El hombre naturalmente busca la información que necesita; la actividad de buscar información es una actividad inteligente regida por un proyecto; de manera que exige contar con un conocimiento básico para determinar en qué consiste esa necesidad y qué tipo de información es necesario buscar. "El que no sabe es como el que no ve" de manera que el conocimiento básico de quienes dirigen, evalúan y procuran información se convierte en una suerte de *memoria* que se convierte no tanto en almacén de lo pasado sino como entrada del porvenir. El conocimiento básico, constantemente actualizado, se convierte en una suerte de cambio permanente que se produce en una persona (u organización!) por la

experiencia, en tanto que inteligencia consiste en la habilidad de aplicar todo el conocimiento que se posee al servicio de una meta.

Estos conceptos nos llevan a considerar que las debilidades en el proceso de formación de conocimiento en América Latina son tan graves actualmente que, por mucha información de la que se disponga, no puede generar conocimiento formal y menos aún lograr su difusión en el sistema productivo local.

Las consideraciones anteriores nos llevan a instalar la necesidad de generar una permanente corriente de capacitación en los empresarios para poder entender la necesidad de incorporación de nuevos conceptos, al menos *intuir* su importancia y alcances y aceptar la intervención de profesionales que puedan posibilitar la incorporación de innovaciones y anticiparse a los cambios más relevantes”.

2.2.7 LOS ASPECTOS CONDUCENTES A CONFLICTOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Según Irigoyen H.(2005:116) “Hasta el momento hemos intentado aproximar por un lado los fenómenos propios del contexto particular que afecta a las empresas (no multinacionales) en Latinoamérica, y por el otro a tipificar de algún modo, cómo se produce el fenómeno de la adopción de decisiones, considerando la personalidad de quien debe decidir y los diversos fenómenos que entran en juego cuando debe adoptarse una decisión y, consciente e inconscientemente, colisionan en la mente del individuo todos los factores que influyen en la *calidad* de dicha decisión y, obviamente, en los alcances y consecuencias de la misma para el individuo, sus familiares, y las organización (es) de la (s) que forma(n) parte.

Existe una gran gama de dimensiones de empresas familiares, desde la microempresa hogareña hasta la que formalmente debió devenir en una estructura societaria por acciones. Igualmente existen los mismos

inconvenientes aunque el escenario puede variar.

En una sociedad por acciones existe una división al menos formal entre *las funciones directivas y las ejecutivas*; si la suerte acompañó algún tiempo a la organización, hasta es posible que, en algún momento, el líder advirtiera que era necesario dedicar un tiempo prudencial a *pensar* cómo debían hacerse las cosas, quiénes las podían hacer, y qué otras cosas podría hacer él, en lugar que hacer de *hombre orquesta*, hacer todo y presumir que nadie podría *hacer* las cosas mejor o parecido a él. Cuando esto ocurre, el gran cambio es que ese mismo fundador, mentor, líder, advierte que su función pasó a ser la de *hacer* que es el concepto eufemístico que utiliza para *delegar*.

Parece paradójico pero este pequeño cambio entraña la sutileza de separar las grandes cuestiones. En un comienzo la pregunta *¿qué?*, cuya sola consideración conduce a *pensar, considerar, determinar objetivos y planificar*, es decir asumir planteos *estratégicos*, se asociaba inmediata e indisolublemente con la siguiente *¿cómo?*, que implica la consideración de alternativas (dentro de las accesibles, los recursos disponibles y que conduce a definir procedimientos y *tácticas* a poner en juego en el marco' de una estrategia seleccionada para brindar el mejor camino a seguir para alcanzar los objetivos, dando respuesta al primer interrogante. En última instancia la respuesta a este interrogante siempre significa evaluar un *costo de oportunidad*.

Al recaer en la misma persona, con la misma información disponible, con sus limitaciones de tiempo, conocimientos y recursos la respuesta a estos dos interrogantes cruciales, se produce una confusión, una real simbiosis entre planteo y acto, proyecto y acción, *dirección y operación*; en esta primera etapa, ante las cuestiones elementales aparecen claras evidencias de la confusión de roles en la estructura. Es común que el *hombre orquesta* desempeñe funciones *directivas y ejecutivas*.

En este estadio, la estructura es forzosamente horizontal, no existen niveles y esta ausencia de niveles se evidencia en el plano *funcional* y en el *generacional*.

Cuando la empresa sobrevive y crece y aparecen los hijos, en el genograma familiar surge un nuevo nivel, el *generacional*. Si, como sucede frecuentemente, no se trata sólo de *mis* hijos, sino también de los hijos de mi *hermano*, la transformación suele ser paulatina pero progresiva y alcanza cierta profundidad. Recordemos que cada hogar constituía un grupo primario en que la relación afectiva, sin reservas permitía un compromiso total de la personalidad de sus integrantes. Pero mis sobrinos, provienen de otro hogar y su vinculación obedece mayormente a motivaciones económicas que afectivas, diferencia que se acentúa y crece de manera progresiva, *respecto de los primos* (y en mayor grado e intensidad cuando los primos se casan). En esta instancia generacional aparecen los primeros cuestionamientos de tipo lateral (entre pares) y vertical (entre niveles, con cuestionamientos de la autoridad); una pregunta básica y clásica al mismo tiempo que en algún momento aparece:

"Papá, ¿por qué el tío es el que manda y no eres tú?" acompañadas de otras como:

"Papá, ¿por qué no me puedo hacer cargo yo de las ventas en lugar de mi primo Pascual?"

Cuando la estructura es lo suficientemente grande, este tipo de *conflicto generacional* ocurre en un *nivel político*. Es decir que suponiendo que la empresa se haya organizado de manera legal bajo la forma de una sociedad por acciones, estos cuestionamientos tienen un seno natural de discusión que es la *Asamblea de accionistas*, donde se debaten precisamente los temas de política global, las grandes estrategias y las mayores decisiones que puedan afectar al grupo de accionistas-familiares. A medida que transcurre el tiempo este conflicto generacional

incorpora un nuevo ingrediente; las nuevas generaciones normalmente tienen un grado de instrucción superior al de sus mayores.

Normalmente la ambición fundamental de los fundadores (cuyos máximos esfuerzos, tiempos y voluntad estuvieron encaminados a "hacer" la empresa, postergando las posibilidades de su desarrollo personal) radica en que sus hijos accedan a una formación universitaria (si es posible en disciplinas afines con el objeto de la empresa). Evidentemente, cuando éstos son llamados a opinar, lo hacen desde otra perspectiva y normalmente asumen actitudes críticas, induciendo a la incorporación de nuevas tecnologías, criterios, métodos y conceptos fruto del paso del tiempo y de los conocimientos adquiridos, cuya evaluación, comprensión y asimilación por parte de los mayores no resulta sencilla, y que hace que éstos se manifiesten como *resistentes a todo cambio*, aunque esgrimiendo argumentos inconsistentes como:

"¿Por qué vamos a cambiar si de este modo hicimos la, empresa?"

"¿Están seguros que los resultados justifican los cambios?"

"¿Nos brindarán mayores beneficios?"

Hasta ahora consideramos que el debate y los cuestionamientos se verifican en un nivel de discusión de tipo político y que no afecta, *inicialmente*, la marcha de la empresa; pero cuando los distintos integrantes de la familia ocupan además puestos en otros estamentos de la organización (a nivel directivo, como directores, donde el debate y sus consecuencias merecen las mismas consideraciones anteriores); cuando se desempeñan además en distintos niveles *ejecutivos* y las ideas, innovaciones, cambios son unilateralmente inducidas o directamente introducidas, ese conflicto de tipo político ocasiona un efecto directo sobre la marcha de la organización de modo que torna inconsistente el precario equilibrio existente, conspirando contra la adopción de decisiones políticas coherentes.

En este caso el conflicto ya no es de tipo *lateral* en la organización (entre

pares accionistas o pares directores) sino que se introducen componentes de tipo *vertical* (accionistas, directores, gerentes, operarios) que se evidencia como una suerte de *forcejeo* sobre un trozo de género, que provoca desplazamientos, estiramientos y por último resquebrajamientos en la tela (es decir, en el andamiaje autoridad-responsabilidad) que es nada más y nada menos que una señal del deterioro en la relación familiar intergeneracional.

Cuando esto ocurre cada pariente que no se siente identificado pero pertenece a la empresa en una doble condición (propietario-accionista, ejecutivo) genera progresivamente adversarios y aliados, conformando una *corte adicta* que juega sus bazas a ese camino para ascender o sacar partido dado que en ese estado de cosas valen más actitudes' de este tipo que confiar en las propias condiciones de su capacidad personal. De este modo se crean varios *bolsones de autoridad* que configuran una suerte de subsistemas de estructura *informal* que socavan el ejercicio del poder de quienes legítimamente lo detentan.

Mientras en la empresa familiar los niveles de la estructura coincidan con los de la estructura familiar no hay mayores posibilidades de conflicto, o que éstos adquieran real gravedad. Pero ¿qué sucede cuando una empresa pasa a ser liderada por uno de los hijos, y el padre y / o madre siguen trabajando en la empresa?, ¿no habrá casos o situaciones en que uno de los hermanos apele a la instancia *superior familiar* para rebelarse contra la autoridad empresarial? Este es un caso real y posible.

Analizamos anteriormente la problemática que surge cuando existe confusión de roles en la empresa (dado que la confusión de roles entre empresa y familia ya fue considerada *in extenso*) que se evidencia ante dos de las cinco cuestiones que sintéticamente, expresan la problemática global; los tres restantes son:

¿Cuándo?; Que consiste en determinar la evaluación de la *oportunidad* en que deba realizarse un cambio de política, una inversión, adoptar nuevos planes, cambiar de estructura de dirección, de actividad, o realizar una inversión, o pagar un dividendo.

Cuándo significa también en qué momento hacer o comenzar para poner en acción *qués* y *cómos* oportunamente decididos, pero cuya acción fuera demorada; también significa agregar un nuevo ingrediente cuando implica resignar ingresos individuales de la familia para aplicar los fondos escasos a un objetivo empresarial.

El segundo interrogante de los tres finales, que surge del anterior es *¿cuánto?*, y en el marco de conflicto existente entre apetencias de los individuos y necesidades de la empresa, se asocia a considerar qué sacrificios, en términos de ingresos familiares, están dispuestos a hacer los socios para emprender una nueva actividad o potenciar la existente.

La ilación de las dos cuestiones (*¿cuánto?* y *¿cuándo?*) cobra una dimensión especial cuando los intereses de los individuos en juego difieren en cuanto a su identificación y esperanzas respecto de la empresa. Para el accionista puro que recibió como herencia su tenencia actual y trabaja fuera de la empresa puede tener más importancia un dividendo importante hoy que apostar al crecimiento de la empresa en el tiempo (por ejemplo, porque quiere cambiar de automóvil; para otro accionista en la misma situación que, con sus ingresos ajenos a la empresa familiar goza de un buen pasar, quizá tenga más importancia capitalizar la empresa pensando en ampliar las posibilidades de un activo a dejar a sus hijos. Para quienes trabajan en la empresa, recibiendo además de sus dividendos un salario, quizás importe más ampliar la actividad para poder incrementar sus salarios que, en su caso,

revisten mayor importancia que los dividendos para sus relativamente escasas acciones.

Queda una última pregunta, que posiblemente encierra la mayor problemática: *¿quién?*; en su caso más sencillo, significa adoptar la decisión de a quién se encomendará una determinada tarea o responsabilidad, pero cuando se consideran los *quién* la gran pregunta subyacente es: *¿quién se hará cargo de la dirección de la empresa o continuará con la gestión?* .

Aparentemente esta pregunta encierra una preocupación real y un planteo racional y previsor; pero depende de las circunstancias y cómo se formula ya que, implícitamente, encierra un severo cuestionamiento a la dirección actual y un planteo de incertidumbre acerca de si variar o no el criterio de conducción prevaleciente hasta ese momento.

La gran duda es si se puede seguir como hasta entonces o habrá que revisar los criterios de selección sobre la base de la posición relativa dentro del grupo familiar (de aquel que se perfila como heredero o que se cree serlo hacia una posición de tenencia accionaría suficiente (debido a sucesiones, ventas entre familiares) que permita imponer una voluntad o hacia una persona determinada (familiar o no) pero con capacidades para tomar la empresa en su estado actual y desarrollarla dentro de los parámetros impuestos por la mayoría.

Este tipo de planteo normalmente no se lo hacen a sí mismos quienes dirigen la empresa, ni se lo hacen los hermanos por una lealtad propia de compartir el mismo grupo primario; la inquietud se presenta por parte de quienes tienen que pensar a más largo plazo: las generaciones posteriores; por eso decimos que casi inevitablemente, la raíz primordial del conflicto en estas empresas reconoce una base generacional.

En una empresa familiar, el líder (¿carismático, autocrático?¹ cuando no fundamenta su posición en una tenencia patrimonial mayoritaria, normalmente obtiene su permanencia en la cúspide mediante la *compra* de adhesiones familiares. En estos casos el *pago* normalmente reside en la asignación discrecional de salarios, viajes, representaciones, prestaciones, designaciones y hasta en los dividendos que logra repartir y que hace que el clan evite cuestionamientos a la luz del deseo de los beneficiarios de perpetuar ese estilo de cosas; para ellos se trata de mantener la *fuerza de la beneficencia* sin cuestionar los modos, posibilidades, potencialidades de la empresa como tal: es simplemente la caja de dónde obtener medios para satisfacer necesidades y que otro (el líder! piense cómo hacerlo. También es cierto que estos pagos generan malestar en los beneficiarios y sobre todo en los empleados no parientes. Cuando éste debe plantear otros destinos a dar a los fondos (hacer reposiciones, nuevas inversiones, otros proyectos) resulta evidente que, por lo menos durante un cierto período, esos proyectos competirán con los deseos de la familia de mantener o incrementar los beneficios de que venían gozando, lo que significa emprender una gran tarea política (en el seno de la familia) para evitar poner en riesgo las adhesiones con que cuenta para el manejo de la empresa en las condiciones actuales. En otras palabras, este planteo reside en una oposición entre motivaciones de los socios, motivaciones del líder y objetivos de la empresa. Los desafíos que impone a toda empresa la globalización y la conformación actual de los mercados, se impone una estrategia de crecimiento, aun cuando no se hayan fijado los directores ese objetivo. En el caso de las empresas familiares existe otra circunstancia que también obliga a ello: las familias (el núcleo original) en un lapso determinado crece casi geométricamente (un matrimonio con tres hijos, se casan -ya son seis-, cada matrimonio tiene tres hijos -y son nueve- ... , etc.), es decir, que una empresa familiar que llegara a una tercera generación enfrenta un colapso si no alcanzó una dimensión tal que permita mantener un determinado nivel de vida a un número creciente de personas (sin contar con las

necesidades crecientes de los mayores); a medida que aumenta el número de demandantes de dinero se hace más difícil mantener una determinada proporción de retribuciones.

A partir de la segunda generación se produce entonces un fenómeno que conduce a una suerte de *atomización* del capital en el largo plazo, con lo que la fuente de poder pasa a ser cada vez más compartido; cuanto más involucrados, mayor diferencia de criterios acerca de la cuestión fundamental: *invertir y crecer o vender y realizar para disfrutar ahora*. Si, paralelamente, en función de necesidades de incorporación de personal, capacidades ajenas a los familiares, etc., aparecen también terceros con sus propias motivaciones, el problema en torno al papel que la familia asigna a la empresa es cada vez más cuestionado. Es muy frecuente el caso de empresas que, aun creciendo, no lo hacen al ritmo que lo hace la familia y aparecen miembros del clan que comienzan a ver que no habrá recursos o empleos para todos, con lo que los enfrentamientos comienzan a generarse en razón de grupos de parientes contra otros grupos (que se siente "dominantes" y "dominados").

Cuando el patrimonio crece a ritmo menor que la demografía familiar, la necesidad de inversiones tiende a aumentar en mayor medida; si en la actualidad el ciclo de vida de producto se achica vertiginosamente (un producto que hace 15 años tenía un mercado asegurado por 20 años; hoy no se puede asegurar' que persista 5 años) en cuyo caso un criterio sano elemental obligaría a pensar en una tasa de inversión anual no inferior al 20 % *¡solamente para mantener el capital!*; la competencia es atroz, por lo que es posible suponer que habrá de disminuirse la utilidad unitaria y será preciso ampliar la escala para mantener un rendimiento sobre el capital.

Uno de los problemas que es preciso abordar inicialmente es cómo compatibilizar la motivación de *trascendencia* de los fundadores, con la circunstancia de definir si la empresa *debe a no* ser el empleador familiar.

Un planteo que un accionista hace es "si tengo aquí mi capital y no puedo sacarle mayor fruto para darle más bienestar a mi hijo, que éste entre a la empresa y le den un buen sueldo"; si no existe un planteo básico acordado, y en defensa de la empresa ante un planteo de este tipo se le responde negativamente, obviamente su pensamiento será: "si soy accionista y los resultados sobre mi inversión no me satisfacen y no puedo siquiera lograr que mi hijo disfrute de un trabajo en la empresa como sus primos, ¿para qué seguir!; no tiene mayor sentido que yo sostenga con mi capital la empresa para que otros familiares (los que dominan) tengan más ingresos y un trabajo asegurado" con lo que seguramente tendrá que enfrentarse un conflicto importante adicional.

Cuando aparece este tipo de descontento suele asociarse con la desconfianza por la gestión ("no será que no quieren que tenga a alguien de mi grupo para que no me entere de lo que hacen?"!). Es fácil suponer que la desconfianza aparece antes cuando es promovida por los parientes por afinidad o surge de una enemistad entre parientes.

El problema de la *atomización* del capital hace que parte del patrimonio llegue a las manos de personas sin orientación, a veces sin afinidad ni definiciones que resultan proclives a iniciar conflictos.

En consecuencia el primer atisbo de conflicto reconoce su raíz en la discusión de los *quién* en el que estará subyacente el deseo de conservar o no y desarrollar la empresa como tal y no como un *fondo de pensión heredado* aunque una aspiración lógica de los fundadores es desarrollar una actividad que les permita prever una fuente de recursos regular para sus descendientes. En función de una investigación practicada años atrás en la Argentina se encontraba que en todas ellas se podía encontrar una confluencia de las siguientes características:

- Excesiva rigidez en su manejo que se traducía en una suerte de inercia institucional.
- Un marcado estilo autocr tico de gestión.
- Una exacerbación del valor de la propia experiencia del fundador por sobre la capacidad de eventuales colaboradores.
- Ausencia de cuestionamientos al poder del líder y acatamiento total de sus decisiones,
- Falta de evaluación objetiva de la gestión de los subordinados por parte del líder y de la actuación de éste por parte de los accionistas o socios.
- Dilución de las responsabilidades como consecuencia de la existencia de un estilo de gestión basado en: Conceptos y pautas de gestión obsoletos.

Si eventualmente aparecieran en tales circunstancias intentos de transformación de las estructuras dichos intentos deberían enfrentar una serie de conductas individuales características de los líderes autocr ticos:

- Actúan con conciencia de su poder y hacen trascender esa dimensión de poder.
- Brindan garantías de protección a todos aquellos que acatan su influencia y convierten esa garantía en penalidad a quienes reniegan de ella.
- Exageran cualquier actitud que interpretan como un ataque interior o exterior para lograr una mayor cohesión del grupo adicto.
- Nunca perdonan una crítica o ataque a su persona o forma de actuar,
- Exigen al grupo una absoluta lealtad y acompañamiento de sus ideas.
- Perciben y hacen resaltar lo que consideran las mejores partes de sí mismos y niegan sus debilidades y errores.

- Se auto definen como portavoces de la única verdad y garantes de la continuidad de la empresa.
- Sostienen un despiadado enfrentamiento con todo eventual opositor a su gestión.
- Disminuyen la interacción con otros grupos (si los hubiera) antagónicos o no sumisos a sus dictados, lo que refuerza sus características negativas y le genera nuevas distorsiones perceptivas.
- Aplican un sistema peculiar de premios y castigos para influir sobre el grupo, reemplazando con ello cualquier método objetivo de evaluación:

Premios: están constituidos por una serie de garantías de afecto, recompensas económicas y tratos diferenciales. *Castigos:* consistentes en la ausencia de muestras de afecto, la supresión de estímulos o recompensas y la amenaza de separarlos de la empresa.

Estas características, que sin duda resultan de gran valor en el momento de iniciar el emprendimiento, obstaculizan luego el desarrollo de una idea original de *mi negocio* hacia una colectiva de *nuestra empresa*.

Sin duda que el tipo de organización que nos ocupa reviste particularidades que aunque inicialmente la *acción constante y permanente*, el concepto de urgencia y peligro que rodea todo inicio hacen que tanto la aparición ostensible de los puntos débiles y la desnudez de recursos para hacer frente a diversas situaciones aparecen cuando en su seno la relación inicial entre miembros del grupo primario se extiende a otra generación, entre primos, sus cónyuges y otros parientes de diverso grado; en ese momento cobra real dimensión la superposición existente entre organización formal e informal. Aparecen entonces los primeros indicios de una serie de *crisis (123)* que forzosamente aparecen en la vida de toda organización y que, sintéticamente, se originarían en:

- Características de la personalidad y en las motivaciones del fundador y líder de la organización y jefe del clan familiar (frente a la tolerancia, aceptación, cuestionamiento y rechazo de otros integrantes de la coalición).
- La consagración de un *estilo* de empresa encarnado en una serie de pautas que a lo largo del tiempo se enquistan y fortalecen, conformando una suerte de escudo defensivo de los miembros de la familia *contra* los que no lo son, *privilegiando* la *pertenencia* al clan (y al círculo de los "favoritos" para los que no lo son pero se han asimilado! por encima de la *capacidades y aptitudes* de los individuos, tanto como la *experiencia* especialmente la del líder y allegados, por sobre la técnica y conocimientos de otros, especialmente si no pertenecen a círculo adicto".

2.2.8 LAS CONDUCTAS DE LOS DISTINTOS INDIVIDUOS EN LA EMPRESA FAMILIAR

Según Irigoyen H.(2005:124) "Sin duda el aspecto más importante para analizar es la conducta del fundador y líder, ya que frecuentemente muchos de los atributos personales que dan origen a la creación de la empresa, se convierten luego en obstáculos serios para conformar equipos, para delegar y para motivar y dirigir de manera adecuada una organización.

La personalidad de un individuo se expresa cotidianamente a través de sus conductas y, en el seno de una organización del tipo de la que analizamos, luego de la reiteración en un mismo sentido y el acatamiento y aceptación de los integrantes que entran a formar parte de la misma, llegan a configurar un *estilo empresarial*.

La conducta individual no es sino la exteriorización de una serie de procesos internalizados a lo largo del tiempo; obviamente no conforman una conducta las actitudes aisladas que los individuos pueden asumir, en forma intempestiva y aislada, como reacción ante un estímulo no usual o extraordinario. Podemos definir la conducta como:

"El conjunto de manifestaciones reales o simbólicas mediante las que el individuo, en un contexto determinado y actuando condicionado por dicho contexto y por sus conductas anteriores, tiende a realizar sus posibilidades y a reducir las tensiones que lo motivaron y amenazan su equilibrio."

Cuando, desde afuera, estudiamos una empresa de familia, las primeras preguntas que se amontonan en nuestra mente al intentar explicar algunas actitudes de los componentes de la organización son *¿por qué?*, *¿a qué obedece?*, *¿cuáles son sus causas?* Al revisar el concepto anterior, resulta evidente la referencia al contexto; es decir las conductas no siempre son las mismas ni obedecen exclusiva y automáticamente a patrones aprendidos de carácter universal, sino que la influencia del medio y el momento resultan fundamentales, así como la interacción con otros grupos e individuos, dentro de un enfoque de tipo sistémico. Vemos también la importancia que se asigna a las conductas anteriores que constituyen no sólo un antecedente, sino que realmente condicionan los pasos siguientes de modo de conformar en el tiempo una *secuencia* de acciones que conforman la conducta de modo que las acciones actuales no resultan *casuales* sino que responden y se asocian *causalmente* a otras anteriores y de las que lógicamente derivan ciertas consecuencias que conformaron el escenario actual en que se adoptan decisiones determinantes de la conducta actualmente exteriorizada.

La secuencia “conductas actuales - consecuencias - alteraciones del contexto – tiempo” contribuye a modificar el contexto en que se actúa.

Existe en el concepto de BLEGER otra característica que puede pasar momentáneamente desapercibida, en su comienzo, al definir que la conducta está conformada por las manifestaciones tanto *reales* como *simbólicas*. Esta distinción nos lleva a hacer una pequeña observación relacionada con las diversas formas de expresión de la persona en que no sólo la *palabra* oral.

Escrita textualmente nos describe qué pretende, esconde, señala, indica o desea una persona; también es importante analizar qué palabras, giros e interpretaciones gramaticales utiliza con preferencia; sus *gestos*, los modos de relacionarse, sus *silencios* constituyen manifestaciones tanto o más importantes que lo que dice textualmente.

En el concepto que analizamos se expresa que las acciones obedecen a lograr la *realización de las posibilidades del individuo*, posibilidades que originalmente dependen de los elementos de los que tanto genética como culturalmente dispone y los que progresivamente adquiere en el desarrollo de su contacto con la realidad y sus semejantes en el juego de sus permanentes *actuaciones* en un proceso acorde al momento y al lugar en que le toca hacerlo. Finalmente, aparece como el objetivo de las acciones individuales la *reducción de las tensiones que lo motivaron*.

El individuo, si pudiera expresar con libertad sus preferencias, elegiría vivir sin tensiones, permanentemente equilibrado, aunque pudiera parecer un modo de vida aburrido. La realidad nos muestra individuos naturalmente inquietos, inquisitivos, ambiciosos, por lo que los equilibrios que logra son normalmente momentáneos y consecuencia de haber arribado a un estado anteriormente buscado; en todo momento el hombre enfrenta diversos estados de *necesidad* que obedecen a estímulos de diverso origen y naturaleza (puede ser necesidad real, como hambre y sed,

abrigo, salud, etc., o simplemente deseo material de alguna cosa en especial o de conocer algo o alcanzar algún tipo de logro personal! que tienen su origen en diversos *estímulos* que obran como ruptura de dicho equilibrio emocional y que lo impulsan, cuando la tensión a la que esos estímulos lo someten se torna insostenible, a buscar y tratar de conseguir los medios para satisfacer ese estado de necesidad y retornar nuevamente a un cierto equilibrio (por cierto precario y momentáneo, no debemos olvidar que las necesidades son ilimitadas y concurrentes); de este modo es preciso recalcar que hablamos de equilibrio, de equilibrio momentáneo y no nos referimos a la situación alcanzada como de estabilidad o que pueda conducir a pensar en un estado estático: dicho equilibrio necesariamente es inestable de acuerdo con la naturaleza humana. Obviamente, atendiendo a las conductas, es decir a las exteriorizaciones de los individuos, existe una gran cantidad de estudios tendientes a tipificar las personalidades, sobre todo teniendo en cuenta la importancia que reviste ello para el análisis de los comportamientos grupales; no debemos olvidar que, *el grupo no es un fin en sí mismo, sino un medio para otros fines*, es decir que partiendo del concepto que expusieramos al comienzo de este trabajo, cuando el individuo actúa en un grupo determinado (distinto del grupo primario original) lo hace porque en el mismo entiende que puede realizar de mejor manera sus posibilidades, que, en definitiva, constituye la motivación original que lo moviera a ingresar al grupo.

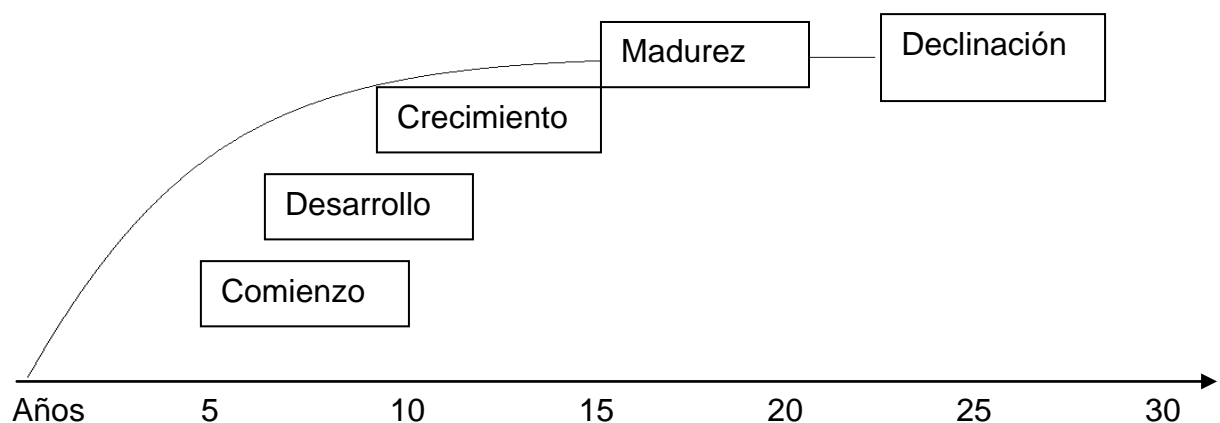
Si, incluso, intentamos validar esa afirmación en el grupo familiar, independientemente de que el individuo *aparece* naturalmente en el mismo, ese grupo se revela como el *medio* apto para que la tradición, la cultura, las costumbres, la indefensión natural del recién nacido, permitan su desarrollo posterior en el medio y en el momento en los que le tocará vivir. De este modo el concepto de OLMSTED aunque pueda parecer de alguna forma forzado para este caso resulta igualmente aplicable en el sentido que la institución familiar tiende a contener, como

grupo, aunque cada vez por menor lapso, a sus integrantes.

Como viéramos al comienzo de este capítulo, las características de los líderes de estas organizaciones llevan a que, consciente o inconscientemente haya un estado de confusión entre motivaciones personales y objetivos de la organización; esa situación es la que lleva a que, ateniéndonos a los conceptos de la definición anterior, ese líder autocrático necesite utilizar al grupo y se fundamente en el estilo empresarial impuesto para satisfacer sus propios fines individuales (de acuerdo con sus características, necesita desarrollar sus aptitudes). Nuevamente aparece implícito el estado de confusión de roles ya que intenta proyectar a la empresa el papel que desempeña en la familia, es el *pater familiae* y es el líder, es el que provee y maneja el dinero de la familia y hace lo mismo con los fondos de la empresa, por lo que resulta *comprensible*, aunque no resulte *lógico*, que considere que el fin personal que persigue no sea el objetivo óptimo para la empresa.

Durante la existencia de la empresa (diez, veinte, cincuenta años) hay diversas etapas que requieren aptitudes también diversas de los individuos que la conforman y, en especial, de quienes la dirigen.

Gráfico N° 5: Ciclo de vida de la empresa familiar



Fuente: Irigoyen H, 2005 La Empresa de Familia en América Latina.

Cada una de las etapas se caracteriza por el requerimiento de habilidades especiales a medida que la empresa crece. Al comienzo es preciso contar con criterios innovadores, creatividad, y un empuje excepcional; en la etapa de desarrollo, se necesitará primordialmente capacidades de planificación y organización; al llegar a la etapa de crecimiento los conceptos van cambiando y es preciso incorporar una gama mayor de conocimientos y relaciones de todo tipo, es decir individuos con espíritu propulsor y realizador; en la madurez es preciso contar con mayor aptitud administradora y operativa y, por último, en la etapa de una eventual declinación, criterios de previsión y anticipación para designar la sucesión y encarar una casi segura refundación.

Hay una serie de factores que de alguna manera llevan a comprender ciertas actitudes de los individuos que conforman una empresa de familia. El transcurso del tiempo *marca* a las personas y las lleva a mutar su manera de considerar las cosas; no sólo el tiempo, también los golpes (de fortuna o desventura! acompañan a los cambios que se suceden en el marco de referencia del hombre, de la familia y de la empresa; también cambia la conformación de su familia (en número, composición, edades, conocimientos, aspiraciones) con lo que el todo debe ser aceptado y concebido como un sistema dinámico. Por lo tanto, una empresa necesariamente pasa por una serie de etapas que pueden o no corresponder con el planteo anterior, ni corresponderse con la frecuencia temporal con que se expone en el ejemplo.

Lo cierto es que el transcurso del tiempo y lo cambiante de los hechos modifica la percepción de los individuos y la fluidez y carácter de las relaciones que mantienen entre ellos, de modo que:

- Durante los primeros cinco años de vida de la empresa los fundadores normalmente pueden tener entre veinticinco y treinta y cinco años y, si tiene hijos, éstos cuentan entre dos y no más de ocho años; la empresa es pequeña, apenas un proyecto medianamente encaminado, y la

aspiración de los fundadores es alcanzar el éxito para lo que se empeñan tenazmente sin escatimar esfuerzo y ahorran, sacando del negocio sólo el dinero necesario para satisfacer las necesidades básicas del núcleo familiar. Estos objetivos son plenamente compartidos por el cónyuge y los hijos, obviamente, no se encuentran en edad de cuestionar, ni siquiera de opinar.

- En una segunda etapa, cuando el proyecto está encaminado y la empresa se encuentra en un proceso de crecimiento sostenido, el objetivo inicial se ha concretado, la empresa está madurando y la organización necesariamente se agranda; los fundadores tienen entre treinta y cinco y cuarenta y cinco años y sus aspiraciones son ahora consolidar, estabilizar y controlar el negocio; los hijos ya son adolescentes y la familia en su conjunto tiene mayores requerimientos la educación y distracción de los hijos, mayor confort, otras demandas del cónyuge, etc,! y comienzan los primeros cuestionamientos por parte de los familiares frente a las políticas económicas y financieras que requiere la empresa.
- Una tercera etapa global nos muestra a los fundadores en la etapa de su madurez, con hijos que alcanzaron un nivel educativo o consolidación de sus aspiraciones formativas y que cuentan casi con la misma edad que ellos tenían cuando comenzaron con el negocio; la organización parece entrar en un letargo ya que los fundadores ambicionan tener más tranquilidad, que reine la armonía en las relaciones y comienzan a dedicar tiempo a otros intereses. La empresa reclama una reestructuración y un recambio directivo; algunos de los hijos (los que desean y son llamados por formación y vocación a ello! comienzan a reclamar un lugar y los distintos participantes empiezan a exteriorizar mayores compensaciones y un grado superior de participación. Hasta el lenguaje en que se expresan las dos generaciones es distinto, tal como difieren sus aspiraciones y motivaciones y criterios respecto de los otros socios.

Al llegar entonces a un determinado momento de las empresas se hace necesario idear un tipo de organización que para su correcto y eficaz funcionamiento asegure la existencia de un *eficaz sistema de comunicaciones* entre los individuos y los grupos y la necesidad de adecuar la estructura con la existencia de un cierto número de *niveles* y especialistas capacitados en ellos, para que la organización funcione eficazmente.

Sin duda que llegar a este tipo de solución significa haber sorteado las dificultades propias de las conductas individuales y en especial las de la peculiar personalidad del fundador. El esquema de comunicaciones a que se refiere la cita de SIMON se trata de sistema clásico elemental en que hay un emisor y un receptor, que a su vez hace conocer su opinión y se transforma en emisor y el otro escucha dicha opinión; en términos comunicacionales se trata de un modelo emisor-receptor-realimentación es decir un sistema de dos vías, descendente y ascendente. En el criterio cerrado del autócrata, existe un solo sentido, emisor-receptor que, traducido, significa orden obediencia, Las otras relaciones a que se hace referencia, comprenden también las motivaciones individuales y su sintonía o confrontación con los objetivos de la empresa.

En general en todo tipo de empresa (no solamente en las familiares) aparecen en varios momentos diverso grado de conflicto entre motivaciones individuales y objetivos de la empresa (sobre todo con aquellos objetivos parciales -metas- que les son encomendados a ciertos responsables) que, en las empresas organizadas debe ser previsto y planificado su tratamiento, mediante lo que denominan proceso político de formación de objetivos en el curso del cual se produce una serie de negociaciones que conducen al establecimiento de una especie de coalición entre individuos y organización, de características circunstanciales, momentáneas e inestables, es decir esencialmente dinámica, por lo que sólo produce efectos sedantes en el corto plazo,

permitiendo alcanzar sucesivos equilibrios, momentáneos y precarios, pero que permiten que todo el sistema funcione.

Estos conceptos afirmando que "el conflicto de objetivos nunca se resuelve en forma total, aun cuando la organización puede actuar con objetivos inconsistentes.

La organización concebida como un todo, conformada por seres vivos y pensantes, tiene características que pueden ser asimilables a los seres vivos, y en especial al hombre; tiene una *memoria* que hoy resulta perfectamente entendible para nosotros y que la podemos hasta dimensionar porque simplificamos en la capacidad de los instrumentos de los que la hemos dotado. Como tal está limitada a la capacidad de sus archivos y el contenido de éstos por la significatividad o pertinencia de los datos albergados, siendo una suerte de memoria *boba* ya que su utilidad y empleo dependerá del criterio de los hombres que manejen el sistema del que la memoria forma parte que serán precisamente quienes juzgarán si los datos corresponden o no al problema considerado y si vale o no la pena conservar esos datos más los que surge de su utilización, para un uso posterior.

La memoria del hombre incluye también dispositivos de almacenamiento de información que contienen todo lo genética y culturalmente recibido, más lo adquirido cultural y técnicamente, lo experimentado, en una cantidad prácticamente infinita; a diferencia de la memoria de la organización la capacidad de adquisición y almacenamiento de datos y conocimientos del hombre es ilimitada.

En este terreno el hombre (como viéramos en detalle) y la organización como ente experimentan una suerte de aprendizaje que se traduce en la modificación de los archivos disponibles y su exteriorización visible: manuales de organización, manuales de procedimiento, instrucciones, etc., que conforman el cuadro de lo que denominamos marco de

decisiones programadas en la empresa. Incluso de esta suerte de memoria de la organización forma parte la experiencia transmitida o vivida por aquellos mandos, generalmente medios, que se transmiten los resultados anteriores frente a casos similares de modo que se emplea una suerte de patrón, parte de la cultura de cada empresa y que forma parte del esquema recomendado de supervivencia de viejos empleados a noveles operadores:

- Si ante una situación, la experiencia ofrece una alternativa recomendada y el resultado obtenido fue excelente', siempre se procurará repetir la acción ante casos similares.
- Si en el mismo caso el resultado fu bueno a lo sumo se intentara mejorarlo.
- Si el resultado fue *malo*, lo aconsejable es buscar otra solución.

La experiencia es un elemento a considerar ya que contribuye a formar un *criterio* en quienes tienen que decidir y acudir a la fuente de datos anteriores. Precisamente la conjunción de *información pertinente* y *criterio* conforman la pauta requerida de los ejecutivos de cierto nivel: el *conocimiento*.

Los individuos tienen necesidades de todo tipo; muchas de ellas tienen que ver con la empresa, su posición en ella, su agrado o desagrado con lo que hacen o con cómo lo hacen; cuando los obstáculos que encuentra frente a un cúmulo creciente de necesidades insatisfechas, comienza a generarse el germen de un conflicto; muchas veces esos conflictos son de él consigo mismo y otras veces reflejan oposiciones de intereses con otras personas dentro de la organización, de distintos niveles.

Normalmente este tipo de situaciones es más frecuente en los niveles bajos y medios, ya que se supone que, a medida que se asciende en la escala jerárquica, encontraremos cada vez mayor grado de identificación entre objetivos personales y de la organización ya que las posiciones y

actividades deberían contemplar una plena compensación de muchas de las motivaciones individuales.

En una empresa familiar no resulta tan sencillo describir ni identificar este tipo de conflictos ya que en principio no existe dualidad entre los objetivos de la organización y los del líder (sus objetivos son los de la empresa) y generalmente se trata o se intenta que se tenga una estructura achatada, de pocos niveles, que tiende a conformarse en un esquema de identificación casi absoluta en que la autoridad significa obediencia y sumisión, no colaboración o cooperación.

Los conflictos nunca aparecen sorpresiva e inopinadamente en una empresa, sino que suelen ser precedidos o anunciados por una serie de circunstancias que, si fueran oportunamente advertidas y tratadas, originarían medidas precautorias”.

2.2.9 LAS CRISIS QUE ANUNCIAN EL CONFLICTO

Según Irigoyen H.(2005:133) “Ya hemos dado el origen etimológico de la palabra crisis; ahora podemos conceptualmente afirmar que, a efectos de este trabajo, se trata de *un momento decisivo y peligroso en un negocio*, es decir, una serie de sucesos, hechos o circunstancias que conforman un punto de inflexión en un proceso dado.

Existen relaciones *antagónicas* de carácter transitorio y que pueden localizarse en ciertos puntos de la organización (es decir, focalizadas, aunque su efecto pueda generalizarse como consecuencia de la relación sistémica existente entre las partes).

- La existencia de esas relaciones es conocida por todos los participantes, forman parte de ellas y, por lo tanto, perciben la existencia de un *conflicto* cuya persistencia los afecta.

- Debe arbitrarse una distinción entre las *manifestaciones* del conflicto y las *causas* más profundas que les diera origen, de modo que no se actúe intentando resolver los efectos porque ello no anula la crisis.
- La organización no puede mantener una situación de conflicto por mucho tiempo y menos aún si éste se sitúa más allá de los umbrales de tolerancia; lo hace mientras sus efectos no son muy profundos.
- En estas circunstancias está implícito un debilitamiento de los mecanismos de control.

Cuando se notan ciertos indicios solamente se puede llegar a conocer la probabilidad de que haya que enfrentar una crisis, pero resulta muy difícil vaticinar la forma que ésta vaya a adoptar, ni su intensidad, ni menos aun la gravedad o la totalidad de sus efectos.

En aquellas circunstancias que fueran descritas como propicias para que se evidencie un cuestionamiento a la autoridad (su más evidente exteriorización es cuestionar la autoridad del líder, pero puede haber cuestionamiento indirecto a éste atacando la designación unilateral de mandos medios sumisos a su autoridad! como conflicto real o latente, estamos frente a un caso de *crisis de legitimidad*, ya que la desobediencia que trasunta el conflicto significa un desconocimiento de la escala de autoridad, de los niveles existentes y de la organización que fundamenta y legitima ese orden.

Cuando se advierte que por determinadas circunstancias la organización opera como una suerte de compartimiento estanco; cuando el sistema de comunicaciones con el contexto se inflexibiliza, cuando se resiente la relación con proveedores, clientes, colegas, entidades de control de bien público, estos comportamientos revelan ser una forma particular de resistencia a cualquier cambio que pueda ser inducido a través de alguna for-

ma de influencia proveniente del contexto; esta situación nos revela la existencia de una *crisis de aislamiento*.

Cuando se comienza a advertir que hay una abierta diferenciación entre los rasgos propios de la estructura de la cultura de la organización con aquellos que evidencia el contacto con otros miembros del sector o de la actividad, o incluso en el campo de las relaciones institucionales, generalmente como consecuencia de la obstinación del líder de aceptar cambios en las pautas, valores, procedimientos o relaciones, nos encontramos frente a una *crisis de modernización*.

Este aspecto de los conflictos y las crisis que permiten identificar y tipificar los mismos está directamente asociado a la estructura de poder existente en cada organización. Cuando nos referimos a poder, en el terreno de las empresas, nos referimos a la capacidad de adoptar decisiones extremas que signifiquen cambios sustanciales o rechazo de los mismos”.

2.2.10 LA EMPRESA Y EL GRUPO FAMILIAR

POSIBLES SOLUCIONES

Según Irigoyen H.(2005 :149) “Existen varias teorías. Sin embargo, desde el punto de vista doctrinario como las revelaciones empíricas a través de diversas investigaciones nos muestran claramente los orígenes más frecuentes de los problemas, las consecuencias más comunes, y las características casi universales de la personalidad de los principales artífices de este tipo de organizaciones.

Luego de analizar con detalle la situación macroeconómica de América Latina luego de adoptar políticas económicas pro-globalización en casi todos los países durante la década del '90, habiendo adherido generalizadamente a procesos democráticos para dirimir las

discrepancias políticas, y habiendo padecido de manera brutal un proceso de redistribución regresiva de la riqueza que justificaría en teoría haber seguido otros caminos, tanto por tradición como por necesidad, la estructura empresarial de tipo familiar se presenta por muchas razones como la más adecuada para iniciar un proceso de crecimiento que permita luego atender adecuadamente los justos reclamos sociales.

Si atendemos incluso la solución subyacente en la estructuración de las soluciones financieras brindadas a micro emprendimientos a través de las iniciativas de los Bancos Grameen que le brindara a YUNUS un premio Nóbel, o el proceso ya consolidado del Banco Sol, de similar inspiración, en Bolivia, algunos proyectos inspirados en la maquila pero aplicados a procesos más modestos como una suerte de *outsourcing* en la producción de productos textiles y ciertas confecciones, vemos que la raíz de este tipo de soluciones pasa por alentar la conformación de unidades económicas sencillas, que promuevan la cultura del trabajo y las formas asociativas, incentiven al progreso, y se basen, fundamentalmente, en los valores y el apoyo de la familia.

Mientras tanto, es preciso alentar la formación de emprendimientos de tipo familiar aunque éstos generalmente se inicien con el urgente propósito de paliar el hambre o satisfacer necesidades inmediatas; hay que ayudarlos desde todo tipo de instituciones y hacer que superen esa *línea de muerte* que aqueja a la mayoría, que son los primeros cinco años. Es preciso cerrar filas con esos tesoneros visionarios, modernos Quijotes, que insisten e insisten hasta hacer de su quimera el medio de vida para su familia; son personajes difíciles, a menudo de trato rudo y distante, enemigos de todo lo que no comprenden, pero sumamente débiles en el fondo por carecer de estructura, conocimientos, recursos, y haber sido muy golpeados por diversas circunstancias de la vida.

Rescatemos lo bueno que tienen, potenciemos esas cualidades e intentemos llevados a levantar la vista, sacándola de los vencimientos de mañana (que no saben con qué dinero cubrir) para hacerles volver la mirada hacia sus hijos, hacia pasado mañana e intentar generar en ellos los cambios que permitan que el proyecto crezca, se desarrolle y se convierta en la cristalización del sueño que aún persiguen.

Obviamente hay que llamar la atención sobre los problemas de tipo generacional que en algunos casos no habrán comenzado aún a padecer. BERNARD BARRY, a quien citáramos, sostiene que las empresas (británicas) que pretendan sobrevivir a las crisis generacionales deben seguir alguno de los siguientes cursos de acción:

- *Mantener la empresa como propiedad familiar, manejada por los miembros de la familia, pase lo que pase*

Dice que sin duda, obstinadamente, podrán sobrevivir cierto tiempo, pero el futuro de largo plazo, bajo el control familiar, es sumamente incierto, cuando no muy oscuro. Por nuestra parte debemos recordar que no casualmente menos del 10 % de las empresas familiares subsisten hasta la tercera generación y que el promedio de vida de este tipo de empresas es de veintitrés años contra los cuarenta y tres de las empresas de tipo abierto, no familiar.

- *Mantener la empresa como propiedad familiar pero confiando la administración de la empresa a profesionales*

Significa claramente separar los aspectos patrimoniales de los gerenciales que sin duda significa uno de los aspectos clave para asegurar la supervivencia de la empresa, pero no significa haber eliminado por completo la eventual oposición de intereses entre familia y empresa ya que si el gerenciamiento es profesional, pero

la dirección es familiar, seguimos asistiendo a problemas de definición de políticas y estrategias que difícilmente contemple la mejor solución para los requerimientos de los dos grupos.

- *Incorporación de nuevos socios con retención del control*

Esta solución presenta el inconveniente de no compatibilizarse totalmente con el deseo de trascendencia de los fundadores, ya que al producirse la sucesión de generaciones, las acciones se irán dispersando progresivamente y el clan original irá perdiendo el control. Por otra parte es muy difícil pensar en capitales que estén dispuestos a asumir un riesgo empresario invirtiendo en una empresa en que deben dejar el control enteramente en manos de un grupo familiar al que son ajenos.

- *Evolución hacia organizaciones más formales*

Sugiere BARRY que cuando los que se desempeñan en la empresa comienzan a advertir, comparando lo que sucede internamente con lo que se observa en otras empresas del sector, que el desempeño en la propia no es satisfactorio (bajo rendimiento, escaso o negativo índice de crecimiento, defección de la gente más capacitada, etc.) llegarán al convencimiento de que ha llegado el momento de dejar de operar como una firma familiar.

Evidentemente la opinión del autor citado corresponde a soluciones de "libro" y que muy difícilmente pasen de la etapa de diagnóstico. Lo que realmente hace falta es establecer medios de *operar* en y con la empresa para seguir ese camino.

Cuando tenemos la dicha de que somos consultados por empresarios que dirigen una empresa de este tipo, parte del partido está ganado, por-

que significa que ha llegado a la conclusión que los problemas se avecinan, que son grandes y que no puede solucionarlos solo. Si tal es el caso (siendo espontáneo o habiendo provocado nosotros la consulta, el resultado es el mismo; si no somos consultados, evidentemente no podremos actuar). lo primero es conversar y llegar a un acuerdo acerca del tipo de desafíos que se avecinan y sobre los que deberá actuarse:

- Llegados a un prediagnóstico no hicimos nada; nadie se cura cuando el médico le hizo una radiografía; habrá que convencerlo de dar los pasos necesarios tanto para que la empresa sea rentable como para establecer las condiciones para que reine la paz interior entre los propietarios.
- Generalmente uno de los problemas que abrume al dirigente es la agresividad de la competencia. Habrá que convencerlo que esta competencia será más fuerte y agresiva a medida que la empresa crezca lo sobreviva si las otras mueren). Vendrán nuevas empresas, muchas iniciadas por jóvenes entusiastas con el empuje que él tenía años atrás, y otras multinacionales con gran poder y fuente de capitales inagotable, dispuestas a fagocitarse la parte del negocio que su empresa aún tiene.
- Tendrá que estar dispuesto a pelear con empresas lideradas por mujeres, no sólo porque solteras, viudas o divorciadas pelean por lo suyo, sino que muchas profesionales han accedido a puestos directivos y gerenciales y lo hacen de una manera diferente, a la que no está acostumbrado.

Habrá de asumir que si bien su propósito es la trascendencia, no deberá éste convertirse ni en el único ni en el prioritario objetivo. En un mundo globalizado los grandes conglomerados económicos muchas veces ponen el ojo en empresas familiares de importancia local como

oportunidad de compra. Habrá situaciones que lo llevarán a la necesidad de abrirse a considerar diverso tipo de negociaciones incluso hostiles, pero también representa la advertencia y la posibilidad de abrirse a nuevas herramientas de asociación, alianzas estratégicas, fusiones, pools de compras, uso de canales de distribución compartidos, desarrollo o incorporación de franquicias, nuevas formas de ventas, etc.

- Otra situación a la que deberá estar preparado es para enfrentar a la acción de bancos o instituciones financieras con las que se mantenga una situación incómoda o difícil que están dispuestos a convertir parte de su acreencia en inversión, a menudo manteniendo la estructura gerencial y participando del diseño de políticas y estrategias.
- Así como el ciclo de vida de los productos es cada vez más corto, la estrategia de mantener y consolidar una posición patrimonial familiar no siempre significa que haya que mantener la empresa tal y como está (y la heredó). Los nuevos enfoques de reingeniería incluyen altas dosis de pragmatismo entre los que se incluye comprar, vender o intercambiar posiciones accionarias. La apertura hacia este tipo de oportunidades permitirá acallar incluso críticas de sectores familiares que a veces reprochan mantener sectores o actividades obsoletas o marginales de alto costo y rentabilidad escasa o nula.
- Deberá estar dispuesto a cambiar el estilo de manejo empresarial basado en los compromisos familiares, en la necesidad de algunos miembros de la familia que acuden para satisfacerla a las arcas de la empresa, en mantener contentos a los díscolos mediante concesión de puestos, viajes o prebendas, etc.

Una vez alcanzado un acuerdo sobre estos temas, deberemos puntualizar las grandes ventajas de las que goza una organización de este tipo tales como la simplificación, la velocidad, confianza y posibilidades de pronto acuerdo entre los socios. Si estas ventajas no se evidencian en la empresa en la actualidad (por ejemplo, demandas de los socios fuera de lo factible) habrá que implementar los medios por los cuales se pueda resolver la cuestión: compras de acciones, reemplazos de socios, etc. Normalmente en este momento haya que retornar a los principios fundacionales: *concentración de funciones, bajos retiros, alta rentabilidad y reinversión*. Posiblemente habrá que ser claro y explícito con *todos* los socios y consensuar con ellos la definición del rumbo a seguir, *pero asegurando que contarán en todo momento con la información recurrente sobre los resultados*; nada peor hay para un accionista minoritario que estar excluido de la conducción y, al mismo tiempo, sentirse humillado por no tener información.

La gestión deberá ser encomendada a los mejores con que se pueda contar (familiares o no). Habrá un período de muchas presiones: de la familia hacia la empresa y de ésta a la familia; aceptar esta evidencia significa comenzar a transitar el camino de la solución. Habrá un sinnúmero de reuniones, comunicaciones, análisis conjuntos, donde participarán los accionistas, trabajen o no en la empresa, individualmente o conformando grupos de apoyo.

Este será el momento de poner orden en el proceso que se inicia. Antes de comenzar las discusiones sobre los temas que cada uno considera prioritarios (posesión accionaria, política de dividendos, gratificaciones por nuevos negocios, o participaciones en los mismos, liderazgos, remuneraciones, etc.) la familia deberá darse un reglamento de acción, una suerte de código de relaciones, donde todos deberán volcar su talento y disposición para debatir la pelea empresaria en un terreno prefijado y con límites y soluciones acordadas.

El punto esencial a discutir y sobre el que se debe lograr un consenso inicial es que toda empresa debe estar estructurada sobre la base de tres niveles fundamentales a los que se asignan funciones precisas y delimitadas.

- Un nivel *político* donde se deben fijar las pautas globales, determinar los órganos y procedimientos de control de la gestión. En este nivel se determinan las políticas y estrategias de la organización y, por lo tanto, es donde se deben dar las discusiones acerca de la compatibilización de los intereses de la familia y de la empresa, considerada ésta como el organismo ideal y necesario para satisfacer aquéllos.

Evidentemente, de acuerdo con la forma jurídica adoptada, se trata de un órgano pluripersonal cuyas funciones acotadas se desempeñan aisladamente y que se limitan a los aspectos señalados. *Normalmente*, en una sociedad por acciones, este órgano es la Asamblea de accionistas, que estatutariamente suele tener dos variantes, una de tipo ordinario (que se reúne una vez al año a efectos de evaluar la actuación de los gerentes, la marcha de los negocios, designar autoridades temporales, resolver acerca de cuestiones tales como dividendos, ventas de activos o inversiones! y otra de carácter extraordinario (para resolver casos fuera de lo común como acefalías, transformaciones, fusiones, etc.).

En este tipo de reuniones los asistentes son los propietarios y es el ámbito adecuado donde deben expresar su voluntad y encomiendan a los delegados ejecutivos el desarrollo de las tácticas a emplear para conseguir alcanzar los objetivos que se les encomiendan en el marco de las estrategias que este cuerpo aprueba. Las decisiones que se adoptan constituyen la determinación de la política a seguir por la empresa.

Entendemos por objetivos políticos aquellos de gran magnitud y alcance, desarrollados a través de metas de largo plazo que se expresan comúnmente como, por ejemplo, "aumentar la participación en el mercado en un 10 %"; "incrementar el volumen de exportaciones en un 15 % acumulativo en los próximos cinco años"; "definir una política de inversiones para posibilitar esos objetivos (como ser reinvertir el 50 % de las utilidades en actualizar maquinaria y equipo, "destinar un 40 % de los beneficios a recomprar instrumentos de deuda emitidos anteriormente", etc., de manera que al mismo tiempo que designa un directorio (esta designación también es esencialmente política ya que ese directorio será el encargado de implementar las estrategias y diseñar las tácticas para cumplir con lo encomendado) y controla su gestión periódicamente.

Cuando se analiza este punto la respuesta que se obtiene es "nuestra empresa está organizada como sociedad por acciones y siempre hemos funcionado de esa manera"; en lo "formal" puede ser, pero *desarraigar* esa creencia para transformar a la asamblea en un ámbito distinto, es uno de los trabajos más arduos. Normalmente la oportunidad de la asamblea, en las empresas familiares, se transforma en un acontecimiento social familiar, una razón para reunirse, comer y verse al menos una vez al año; el tema previo es el cotilleo para tratar de adivinar: "¿cuánto nos asignarán este año por vía de dividendo?", sin haber analizado el balance ni considerar si sus reclamos en tal sentido significan recibir parte de los beneficios o exigir una transformación del balance y obtener fondos que constituyen realmente una disminución del capital.

Si hay cuestionamientos de autoridad (en general a causa de no recibir los fondos que se esperaban, o no haber logrado el nombramiento de un hijo como director o gerente). esas reuniones dejan de

ser socialmente interesantes (y, por lo tanto, económicamente desaconsejables y comienzan a transformarse en hervideros de reproches y búsqueda de culpables (generalmente en el entorno, en las condiciones del país, etc.) sin asumir el papel que les corresponde como accionistas, proponer los cambios en los rumbos, en las personas, en las políticas, es decir, sin advertir que ese organismo que formalmente existe, en realidad, no funciona.

Dado que partiendo de este nivel se llega a la dirección de la organización, que los propietarios ejercen por delegación en aquellos que designan periódicamente, tampoco consideran a fondo la importancia que ello reviste y nunca se discute abiertamente qué condiciones debe reunir una persona para cumplir adecuadamente con las funciones que se le encomendarían, sino que se considera aceptable un grado de representatividad que corresponda proporcionalmente a la teniendo accionaria y a los honorarios que le puedan corresponder al hermano, hijo, nieto, designado.

- El nivel directivo; el directorio es el órgano encargado de dirigir la acción ejecutiva, en representación de los accionistas, a efectos de lograr alcanzar los objetivos encomendados. Este directorio es el instrumento que pulsando diariamente el acontecer de la empresa, del contexto y de las metas que se persiguen, discute y elabora las tácticas necesarias para llegar al éxito.

Esta función de dirección debe estar totalmente diferenciada de la acción ejecutiva característica del tercer nivel base de esta estructura. Es común que las organizaciones tengan directores ejecutivos, directores gerentes, etc., con lo que se produce una permeabilidad tal que conduce a la dilución de las responsabilidades. Así como el nivel político debe periódicamente ejercer su control sobre sus mandantes, los directores, éstos

deben permanentemente controlar y monitorear el funcionamiento de las acciones ejecutivas.

- El nivel más bajo, el ejecutivo, es el del compromiso diario con la gestión, con el detalle y que debe funcionar de acuerdo con un *plan* establecido. Dicho plan debe contener metas claras (es decir, una clara expresión de cifras, proporciones, fechas y relaciones) que se convierten en los objetivos a alcanzar por cada unidad ejecutiva.

Obviamente en este nivel habrá a su vez niveles intermedios que posibiliten llegar a cumplir con los mandatos conferidos en línea descendente desde la asamblea.

Ateniéndonos a lo expuesto resulta evidente que no sólo no puede sino que no debe haber ningún tipo de confusión en las responsabilidades y atribuciones correspondientes a estos tres niveles, dado que la importancia relativa que objetivamente corresponde a los distintos grupos es totalmente diferente en ellos; habiendo confusión no sólo no se realiza una correcta evaluación de las actuaciones, sino que al mismo tiempo se elimina la posibilidad de un adecuado control.

Cuando no existe un esquema formal como el descrito, evidentemente habrá una permanente invasión de áreas, obviamente en el aspecto del manejo empresarial ya que la invasión de la familia en la empresa ha sido objeto de tratamiento anteriormente. Cuando nos referimos a la eliminación de la posibilidad de implementar adecuados sistemas de control no estamos refiriéndonos a la prevención de maniobras de tipo malicioso o doloso, sino a la verificación del cumplimiento efectivo

de las funciones encomendadas de acuerdo con el plan global general de gestión aprobado anualmente.

La observación y el respeto de los límites y atributos de los niveles señalados tienen que ver también con el diseño, implementación y control de los planes de todo tipo en la organización. Así como existe una jerarquía de objetivos que corresponde a una jerarquía o escala de planeamiento en que la validez o eficacia de la actuación estará dada por la utilidad o capacidad de actuación que permite que las metas y objetivos correspondientes a los niveles más bajos permitan convertirse en *medios* aptos para alcanzar los objetivos superiores.

Tabla N° 02: Posibles soluciones de la empresa familiar

Nivel político.....	Políticas.....	Plan Global
Nivel directivo.....	Estrategias.....	Plan analítico
Nivelejecutivo.....	Tácticas.....	Plan detallado

Fuente: Irigoyen H, 2005 La Empresa de Familia en América Latina.

Cuando nos referimos a un plan detallado estamos aludiendo a un presupuesto anual y sus afectaciones parciales. La meta (misión) que se encomienda al nivel ejecutivo es el cumplimiento de ese presupuesto que, como meta del nivel, será suficiente. Para la organización en su conjunto será válido en tanto y en cuanto ese cumplimiento (o la justificación de sus desvíos) permita alcanzar las metas de niveles superiores que serán ponderadas como útiles, en función que posibiliten cumplir con los objetivos del plan analítico, coordinado, a su vez, con las políticas correspondientes al plan global estratégico.

Parece difícil escindir estos conceptos elementales de niveles y funciones de cuanto sucede en las empresas familiares que, formalmente, pueda haber adoptado una estructura típica de sociedades por acciones. Sin embargo, la permanente confusión que se da entre funciones

directivas y ejecutivas (acompañado casi generalmente de la ausencia de planes escritos y plasmados en la forma señalada) hace que:

Muy raramente una asamblea familiar establece políticas claras y precisas y fija objetivos concretos (en cantidades y plazos) a los directores”.

2.2.11 PROCESO DE CAMBIO

Según Irigoyen H. (2005:158) “El proceso de cambio, la necesidad de cambios en la empresas que comienzan a padecer crisis, naturalmente originadas en las causas que fueran expuestas; esos cambios deben comprender desde la misma filosofía de la empresa, su cultura, la particular concepción del entorno familiar en su vinculación con la misma y las relaciones que se dan entre las personas (familiares o no) dentro de la organización.

Cuando es necesario operar promoviendo *cambios* hay que tener en cuenta que es imposible lograrlo si previamente no se modifica la *mentalidad* de quienes tienen la responsabilidad y la posibilidad de generar dichos cambios y crear las condiciones para que, una vez impulsados, sean aceptados y lograr la colaboración de todos los sectores afectados por la consiguiente reforma.

De hecho hay que contar con el apoyo del líder para comenzar, porque la organización como tal no tuvo la capacidad de generar un reemplazo de mayor capacidad como para promover ese cambio. Evidentemente en esta tarea, la primera y más dura, se asienta el futuro éxito de la gestión, que será posterior a un exhaustivo relevamiento de las condiciones de todo tipo imperantes en la empresa al momento del inicio del proyecto (comprendiendo los aspectos tales como comunicaciones, estructura y capacidades de que se dispone).

Una vez que se cuenta con el convencimiento de la necesidad de implementar *un* cambio la tarea sigue por dos vías diferentes: por un lado lograr que quienes aceptaron y se convencieron de la necesidad del cambio, se vuelquen decididamente a la idea de promover y motorizar el cambio adecuada a la empresa en esas circunstancias; por otro lado, una vez definido el marco global habrá que informales en qué consiste el cambio adecuado y convencerlos.

Esa segunda etapa implicará una especie de adoctrinamiento de responsables, formación de los que acepten participar del proceso y comenzar simultáneamente con los cambios en la organización, en los recursos (inclusive los humanos), en los sistemas de comunicación, y de adopción de decisiones.

Recordemos que el tipo de decisión requerido en cada nivel tiene características diferentes en lo que hace a su proyección temporal y sus efectos sobre toda o parte de la organización y, obviamente, sobre la familia. No nos referimos a aquellos aspectos por demás específicos (formación, estructura interna, comunicaciones, etc.) que son de detalle e inherentes a cada sector y caso en particular. Nuestro objetivo es considerar los aspectos específicos que se relacionan con la decisión de efectuar los cambios, seleccionar las vías de acción a emprender en consecuencia y los tipos de planes macro, micro y programas a emplear para ello.

Sintetizando los aspectos analizados hasta ahora podemos concluir en que las principales circunstancias que limitan o condicionan un cambio creativo en las empresas de familia estarían dadas por:

- Dificultad para transmitir la experiencia (del líder o fundador).
- Dilación constante del momento de un eventual cambio.
- Acción constante de los propietarios no involucrados en la gestión.

- Dirección no profesionalizada.
- Ausencia de planes concretos (políticas, estrategias, programas y tácticas).

Todos estos aspectos conducen a la empresa a un estado de crisis, es decir, a un momento o circunstancia en que *alguien debe determinar* (o juzgar! *qué hacer*. Una de las raíces de la palabra griega *crisis* es precisamente *krinein* que significa "juzgar".

Advertimos que lo difícil radica en reconocer el estado de crisis y, cuando ello ocurre, en determinar quién lo reconoce: si tiene facultades, voluntad y aptitudes para enfrentar la crisis y *juzgar qué hacer*. Muchas veces quienes tienen las facultades para actuar no pueden o no quieren reconocer que están viviendo una situación de crisis porque ellos mismos pueden ser al menos parte de las causas lo que los convierte automáticamente en causal de solución. Si nos atenemos al ejemplo de la medicina en su rama unicista, vemos que reconoce que el síntoma no es la enfermedad, y que en la enfermedad está el remedio; si aplicamos criterios parecidos, cuando la organización está enferma nada mejor que procurar un cambio en quienes originaron la crisis para poder emprender una salida provechosa de la misma.

La etapa primera posterior al *reconocimiento* del estado de crisis es la toma de conciencia de la *necesidad del cambio* y que éste puede afectar las estructuras y las relaciones en la organización. Esta toma de conciencia puede ser consecuencia de un raptó de lucidez e inteligencia del líder, de uno de los familiares no comprometidos en la gestión directa, o algún otro pariente que *siente* la necesidad de originar ese cambio y velar por la supervivencia del patrimonio común.

El problema real pasa por *cómo* llegar hasta realizar un *proceso de transformación* que lleve a que cada uno de los involucrados en el cambio a

implementar a participar de tal decisión y de la *elección* del camino (uno y común! que les permita transformar paulatinamente lo negativo en positivo y arbitrar, si es necesario, medios de autoconvencimiento que potencien las posibilidades y las concreten en pasos ciertos y pautados de un plan de acción claro y pertinente.

Estimamos que no puede haber dudas en el lector que las comunicaciones constituyen la herramienta esencial del ejercicio del poder real y del que emana el saber especializado; hoy existe casi un consumo masivo de información que a veces de manera insensible, origina un flujo constante de cambios en las personas.

Cuando se habla de *poder* hay que tener en cuenta todas las connotaciones que puede llevar ya que para algunas personas lleva una imagen negativa, produce temores, mientras que para otras resume todos sus anhelos; en parte, ello depende de la posición relativa que cada individuo tenga dentro de una estructura de poder y de la importancia que él mismo le asigne al ejercicio de esa facultad en el marco global de sus motivaciones. Debemos citar, al respecto, a GALBRAITH (2) que afirma que:

"En la sociedad de la información, el propulsor del poder es el conocimiento. Hemos visto emerger una nueva estructura de clases donde la división se establece entre quienes tienen la información y quienes se ven obligados a estar dentro de la ignorancia. Las nuevas clases dominantes extraen su poder no del dinero, ni de la propiedad de la tierra, sino de los conocimientos."

Parece mentira pero estos conceptos, a los que *hoy* todos adherimos, fueron expuestos hace más de treinta años por alguien que no casualmente fuera asesor de J. F. KENNEDY. La importancia de lo

afirmado radica en que aceptada esa fuente de poder, potencialmente la misma se encuentra a disposición de *todos*.

Cuando es preciso reorganizar la empresa y ello implica un proceso de incorporación de tecnología, capacitación de recursos humanos, incremento de la escala de actividades y, eventualmente, incorporación de capitales, la problemática es la típica de toda organización en crecimiento. En lo específico de cada una evidentemente será distinto el tratamiento para una empresa industrial de una agropecuaria o de servicios, dentro de las exigencias puntuales de cada actividad en los diversos sectores indicados. Debemos tener en cuenta que en la adecuada descripción del problema es posible encontrar las raíces de la solución, de ahí la importancia que reviste la realización de un *diagnostico acertado*.

Analizando las explotaciones agropecuarias tradicionales en América Latina, es posible observar que, más allá de los problemas derivados de la coyuntura, de los precios internacionales y la variación constante hacia la baja de los productos primarios en los términos de intercambio, hay que considerar un aspecto particular que surge como consecuencia de las sucesivas subdivisiones de las explotaciones a través de herencias y ventas parciales; sin embargo, las resistencias de los productores a abandonar la actividad en que nacieron los lleva constantemente a procurar soluciones imaginativas, sobre todo para paliar los problemas de *productividad* y poder enfrentar el problema mayor de la escala de producción. En muchos lugares se asiste a un renacer de acciones cooperativas que brindan sustento a uniones, muchas veces transitorias, conformar pools de siembra, cooperar en tambo s cooperativos o *{eed lots*, etc. Lo verdaderamente importante de este tipo de integraciones es que no sólo brindan soluciones a los problemas de escala, sino que además brindan a los integrantes la oportunidad de abandonar la trinchera de la lucha diaria por la supervivencia para ponerse a pensar en

otra dimensión, como integrantes de un grupo con otras aspiraciones y objetivos.

Evidentemente es preciso que los integrantes de estas uniones tengan o hayan adquirido por imperio de las circunstancias, un tipo de personalidad *asociativa* y cooperativa; la raíz está en que son conscientes de que es muy difícil crecer sólo cuando se carece de medios: la alternativa es crecer en conjunto (es preciso reconocer que, fuera de los ejemplos citados, normalmente el pequeño y mediano empresario tiene una actitud contraria: prefiere ser "cabeza de ratón" que "cola de León).

En aquellos casos que, como los citados, quienes han detectado la necesidad de un cambio también pronto, a través de ese cambio, intentan alcanzar un estado de *excelencia*, para lo cual deben:

- En primer lugar, definir con precisión *qué* quieren conseguir con el cambio (que significa definir a *contrario sensu*, qué metas hay que abandonar y qué hay que dejar de hacer).
- Pasar a la *acción*.
- Observar atentamente y analizar qué tipo de reacción produce esa acción, re alimentando el proceso (control de la' acción).
- Flexibilizar lo suficiente la actividad para ir modificando las *conductas* hasta alcanzar los resultados propuestos.

Viene a cuento una vieja máxima de HENRI THOREAU: *no cambian las cosas, cambiamos nosotros*. Si no son los hombres los que cambian, actuando sobre otros hombres y sobre las cosas, tanto las circunstancias como las relaciones perduran en un mismo sentido, por un principio inercia!. Por lo tanto, la pregunta que se impone para quienes están convencidos de la necesidad de cambiar es: *¿cómo hacemos para cambiar los que queremos el cambio, y cómo inducimos a ello a los que aparentemente no lo desean?*

Sin duda que la cita de THOREAU no es antojadiza y el cambio comienza por el cambio en las personas; entonces, *¿cómo hacer para que cambien las personas?*

Existen antecedentes de estudios minuciosos realizados acerca de temas de comportamiento en que se toman como pautas rectoras los resultados obtenidos por distintas personas en sus respectivas actividades, considerando las peculiares características personales”.

2.2.12 ASPECTOS PATRIMONIALES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Según Irigoyen H.(2005 :169) “En los aspectos patrimoniales el punto esencial radica en el traspaso de la propiedad. La experiencia argentina reciente nos muestra que solamente un 8,3 % del total de las pequeñas y medianas empresas industriales sufrieron modificaciones sustanciales desde 1991; de ese total el 84 % cedió su capital a otros empresarios locales mientras que el 13 % desnacionalizó la propiedad y el control. Sin duda que en este sector se encuentran el 30 % de las más grandes y sólo el 7 % de las más pequeñas.

Este ejemplo nos muestra el peligro cierto que enfrenta este tipo de empresas en algún momento de su existencia, no sólo por la ocurrencia de determinados eventos en la economía local, sino por el desgaste propio de la relación familiar, a nivel empresario.

Siendo que unos de los desvelos de los fundadores y sus continuadores radica en asegurar la trascendencia, sobre todo de los aspectos patrimoniales a efectos de asegurar a sus descendientes la propiedad en que invirtieran sus esfuerzos, es preciso diseñar un esquema de propiedad que asegure el manejo de los intereses actuales y futuros, manteniendo un control en el manejo de los aspectos estrictamente patrimoniales ..

En tal sentido habrá que diseñar la conformación de una sociedad por acciones (*holding*) cuyo único fin sea conservar unida la propiedad de los intereses familiares; de acuerdo con la conveniencia y las características de la legislación de cada país ese *holding* puede estar constituido en el extranjero (*sociedad off shore*) o como una sociedad por acciones independiente en el país, cuyo objeto sea estatutariamente limitado para evitar que sea desvirtuada su utilización mezclándola en operaciones comerciales de otro tipo.

Se sugiere que la representación del capital social sea a través de acciones ordinarias nominativas no endosables para posibilitar que si bien sea posible la transmisión entre los familiares (cuando entre los objetivos perseguidos esté precisamente "facilitar" la transmisión; en caso que la legislación lo permita y el objetivo contemplara una posición aún más blanda respecto de la transmisibilidad de las acciones, podría contemplarse la emisión de acciones ordinarias al portador.

De todos modos, al redactar el estatuto de la sociedad, es conveniente reflejar en él el deseo de los contratantes de que esa transmisión de acciones, con proyección de futuro, sea libre o no, y en ese caso, qué tipo de derechos les asiste a los antiguos accionistas ante la eventualidad de transmisiones fuera de su ámbito, más allá de ratificar el derecho de preferencia que asiste a cualquier accionista actual frente a una oferta de compra de un extraño.

Normalmente la transmisión de las acciones *no se puede prohibir*, pero sí se pueden establecer cláusulas mediante las que, llegado el caso, se exija el previo ofrecimiento en venta a los otros accionistas, fijando un plazo cierto para que éstos manifiesten su deseo de ejercer o no la opción a la primera compra; además de establecer esta condición en los estatutos se sugiere que, de existir, la misma sea insertada en los

títulos representativos de las acciones (a efectos de evitar por todos los medios la posibilidad de que un accionista inescrupuloso intente sorprender en su buena fe a un tercero que adquiriera o intente adquirir esas acciones ignorando la prioridad a favor de los otros accionistas). Obviamente deberá establecerse en el estatuto la forma y tiempo de notificación a los accionistas para el ejercicio de tal opción.

Cuando se incluyen previsiones de este tipo, el objetivo claramente perseguido es obstaculizar en el marco de lo legal la cesión de acciones del holding a terceros no familiares. Se presume de esta manera que uno de los objetivos tenidos en cuenta al fundar la empresa familiar se mantiene a salvo: preservar económicamente a las generaciones actuales y futuras.

Como decimos en párrafos anteriores, los estatutos incluyen un artículo en que se expresa manifiestamente el objeto al que se dedicará la sociedad. Nuestra sugerencia es expresarlo del siguiente modo:

"Dedicarse por cuenta propia, de terceros o asociada a terceros, a la realización de todo tipo de negocios *financieros y de inversión*, con exclusión de operaciones previstas en (si existe) la ley de entidades financieras, y toda otra que requiera el concurso público y el otorgamiento de tarjetas de crédito."

No debemos olvidar que el objeto principal de una sociedad de este tipo es adquirir títulos de propiedad de otras empresas u otro tipo de títulos valores o representativos de deuda; es decir, operaciones netamente financieras. Pero a efectos de que su funcionamiento sea lo suficientemente sencillo, no exigir una estructura burocrática, se insertan las limitaciones señaladas para de ese modo quedar exenta de eventuales requisitos particulares que la legislación suele establecer para quienes hagan oferta pública de sus acciones o actúen en

operaciones financieras de mercado abierto o mediante la emisión de tarjetas de crédito.

Asimismo, y dentro del espíritu de la conservación de la propiedad en el cerrado núcleo familiar, es conveniente que figure en el contrato social la expresa exclusión de toda operación que posibilite el concurso público de capitales. Una sugerencia adicional, en el caso del objeto es añadir que tal fin la sociedad tendrá plena capacidad jurídica para adquirir derechos, contraer obligaciones y realizar todos los actos jurídicos que no fueran prohibidos por las leyes o este estatuto:

Como el objeto de esta sociedad, además de asegurar la propiedad en el núcleo familiar es que se convierta en el medio de expresión de las necesidades y su satisfacción en un marco de igualdad de los accionistas, se puede prever la emisión de *bonos de goce o participación*, o bien dividir la representación del capital en acciones ordinarias y preferidas, de las que *todos* los accionistas participarían proporcionalmente, de modo de establecer para el segundo tipo de acciones un dividendo fijo anual del que también *todos* resultarían proporcionalmente beneficiarios. Debemos tener en cuenta que otra de las aspiraciones de los familiares es asegurar una fuente periódica de ingresos provenientes de la inversión hecha por los abuelos.

De este modo por vía de un reglamento interno se pueden establecer montos, plazos y condiciones de entrega en virtud de dichos bonos o la oportunidad de hacer efectivos los dividendos o los dividendos provisorios para las acciones preferidas.

En lo que hace a la administración y representación, se reflejará sin duda el esquema de poder dentro de la familia. Es prudente limitar el número de directores, aunque es conveniente fijados estatutariamente en una banda (por ejemplo, de tres a cinco) dejando librado a criterio de la

asamblea anual la determinación de su número y la elección, cuando corresponda (el estatuto deberá contemplar el plazo del mandato de los directores y si pueden o no ser reelectos). Obviamente tratándose de directorios plurales si bien comúnmente la representación legal la ejerce el presidente es prudente establecer causales de reemplazo en dicho ejercicio, por un vicepresidente, en caso de fallecimiento, ausencia, impedimento, excusación o inhabilidad por cualquier causa.

Si la legislación lo permite, dado el carácter de esta sociedad, se puede prescindir de la sindicatura; en este caso es normal designar un número igual de directores suplentes, por el mismo plazo, y en un orden determinado, a efectos de llenar las posibles vacantes que se puedan producir. A veces, sin embargo, si no existe un pleno acuerdo en el funcionamiento del *holding*, la presencia de un síndico, especialmente si es un profesional ajeno a la familia, puede muy bien actuar en el caso de disputas internas como amigable componedor, más allá de las funciones específicas que le pueda acordar la ley.

Una cláusula que sugerimos insertar en los estatutos o bien en el reglamento interno es aquella mediante la cual se incluya una edad máxima para pertenecer al directorio (y que el reglamento establezca una limitación para la designación de gerentes en las sociedades controladas que superen una determinada edad, por ejemplo sesenta años); del mismo modo se pueden fijar condiciones especiales a exigir para el desempeño de un puesto de ese tipo, fuera de las mínimas que establece la ley.

Estos requisitos pueden ser revisados regularmente, con el auxilio de asesores externos lo que origina un permanente acicate hacia la organización global y sus integrantes, apuntando a una jerarquización y capacitación continuada de sus miembros a efectos de estar en condiciones de satisfacer requisitos progresivamente más exigentes.

Puede establecerse por reglamento interno la necesidad de contar con un cuerpo de asesores externos (verdaderamente independientes que eleven sus informes a la asamblea, pero que asimismo asistan al directorio con la emisión de opiniones fundadas acerca de:

- Aspectos de gestión comercial de las empresas controladas por el *holding*
- Aspectos financieros de las mismas y política financiera global del *holding*
- Aspectos micro y macroeconómicos a tener en cuenta en las decisiones de política.
- Aspectos de responsabilidad legal e impositiva.

Es importante considerar que, debido a la conformación de los directorios, generalmente en función de la magnitud de las tenencias de cada grupo familiar, cada sesión de directorio se convierte en una suerte de mini asamblea por poderes; de allí la recomendación de la exigencia de contar con asesores independientes que reportes a ambos órganos ya que, en definitiva, estará haciendo a las mismas personas.

Hay un aspecto que estimamos conveniente incluir por la vía del reglamento interno y es la exigencia de la elaboración de un informe fundado cuando en las reuniones de los cuerpos colegiados se viertan objeciones o críticas a la gestión del *holding* o de las empresas controladas (aun cuando sometidas a votación pudieran no alcanzar las voluntades necesarias para remover a los eventuales cuestionados. Este informe tendrá el objeto de determinar claramente si tales críticas obedecen a cuestiones de índole familiar o se fundan objetivamente en observaciones hacia la gestión empresarial. El emisor de dicho informe será el accionista o director que origine la queja y el receptor el órgano societario donde se produjera el debate; para casos como éste resulta conveniente la existencia de un síndico

que debiera ser el receptor del informe, previo a su elevación para debate.

Dadas las características del *holding*, los temas propios de las reuniones de directorio y eventualmente de las asambleas ordinarias, tendrán exclusivamente por objeto el tratamiento de alguno de los siguientes temas:

- Elección de autoridades (directores, o directores y gerentes de las sociedades controladas).
- Decisiones a adoptar acerca de compras, ventas o inversiones de o en las empresas controladas.
- Destino a dar a los recursos obtenidos en las inversiones efectuadas.
- Debate acerca de un conflicto de poderes entre los miembros del *holding*.

La estructura organizativa del *holding* es sumamente sencilla de modo que cuenta con un órgano político, uno directivo y una persona (que puede ser un director) encargada de manejar los aspectos administrativos que son muy limitados. Los aspectos salientes a incluir eventualmente en un reglamento interno, entre otros, pueden ser:

- Forma de designación de directores del *holding* (grado de representación de cada grupo familiar, cantidad de votos, etc.).
- Forma de designación de directores de empresas controladas (qué condiciones deben reunir, carácter del mandato conferido, causales internas de remoción, formas de rendición de cuentas, etc.); esto reviste gran importancia dado que si la familia maneja el *holding* está el camino abierto para que las empresas controladas (la parte operativa del patrimonio) sean *dirigidas* por profesionales no familiares.

- Establecimiento de requisitos mínimos para la cobertura de estos cargos (edad, formación, etc.).
- Establecimiento de objetivos globales del grupo y oportunidad de su revisión.
- Tipo de inversiones que se harán y campo de actividades en que éstas se realizarán.
- Destino a dar a los recursos provenientes de las empresas controladas o de la venta total o parcial de las mismas, de sus activos, etc.; forma de afectación de los mismos a los bonos de goce o acciones preferidas, si existieran; oportunidad y condición en que se distribuyan dividendos provisorios.

Tal como hemos planteado las soluciones de tipo decisorio y patrimonial, normalmente se llega a la instancia del *holding* como consecuencia de la aparición de conflictos o como prevención de los mismos; es decir, se llega al *holding* cuando ya existe más de una empresa o actividad productiva o comercial operativa, en las que los mismos accionistas mantienen intereses comunes. Para ilustrar la mejor manera de llegar a esta solución de tipo patrimonial entendemos que nada lo hace mejor que un ejemplo.

Suponemos que tres personas, Juan, Pedro y Pablo, miembros de una familia, poseen en conjunto acciones que representan el 100 % del capital en tres empresas diferentes AA, BB Y CC, pero las participaciones de cada uno en cada empresa no son igualitarias (puede ser que sean hermanos; uno es el menor y comenzó tarde a participar de las actividades del grupo, o hubo ventas anteriores, etc.), de modo que:

Juan posee un capital de \$ 200.000 en la empresa AA (equivalente al 20 % del capital de la misma). Pedro tiene en la empresa AA \$ 500.000 que equivalen al 50 % de su capital social. Pablo posee acciones de AA por valor de \$ 300.000 que representa el 30 % del capital social que, obviamente, asciende a la suma de \$ 1.000.000.

Los tres tienen intereses en la empresa BB cuyo capital asciende a \$ 1.500.000; las respectivas tenencias accionarias son: Juan, 40 %, es decir, \$ 600.000; Pedro otro 40 %, o sea, \$ 600.000 Y Pablo un 20 % es decir \$ 300.000.

La empresa CC tiene un capital social de S 2.000.000, y cada uno de los accionistas tiene: Juan S 1.000.000 (50 %); Pedro S 500.000 (25 %) Y Pablo S 500.000 (25 %).

De modo que la estructura global muestra lo siguiente:

Tabla N° 3: Aspectos patrimoniales de las empresas familiares

Accionista	Empresa AA		Empresa BB		Empresa CC	
	Capital	%	Capital	%	Capital	%
Juan	200.000	20	600.000	40	1.000.000	50
Pedro	500.000	50	600.000	40	500.000	25
Pablo	300.000	30	300.000	20	500.000	25
Totales	1.000.000	100	1.500.000	100	2.000.000	100

Fuente: Irigoyen H, 2005 La Empresa de Familia en América Latina.

Debido a situaciones como las que fueron expuestas a lo largo de este trabajo o porque desean allanar el camino a sus hijos, deciden formar un holding a efectos de unificar las tenencias y políticas, debido a que hasta ahora, cada uno de ellos era quien manejaba fundamentalmente cada una de las empresas y los criterios no eran uniformes pese a que cada empresa se dedica a un rubro y actividad distinta. En tal sentido deciden abocarse a los siguientes procesos:

- Cada uno de los señores Juan, Pedro y Pablo se muestra dispuesto a ceder y entregar sus respectivas tenencias accionarias en las empresas AA, BB Y CC sin restricciones para que las acciones representativas sean adquiridas por otra empresa (el holding) denominada JPP. S.A.
- A tal efecto encomiendan la constitución de la sociedad por acciones JPP S.A. por un capital de \$ 4.500.000, representado por 4.500.000 acciones ordinarias, nominativas no endosables de un valor nominal de \$ 1 cada acción. Esta cifra surge claramente de la suma de los patrimonios de las empresas adquiridas (obviamente, tratándose de una operación consensuada, la valuación y posterior transferencia se realiza al valor nominal de las acciones de las empresas operativas).
- JPP.S.A., una vez constituida, recibe las acciones y, a su vez, entrega a Juan, Pedro y Pablo acciones liberadas del holding, compensando los valores que los mismos le cedieran de AA, BE Y CC, de modo que se le entregarán:
A Juan 1.800.000 acciones por valor de \$ 1.800.000.
A Pedro 1.600.000 acciones por valor de S 1.600.000.
A Pablo 1.100.000 acciones pur valor de \$ 1.100.000.
- La tenencia actual de cada uno de los socios en la sociedad *holding* JPp S.A. será: Juan 40 %; Pedro 35,5 % Y Pablo 24,5
- A su vez, la composición del cuadro accionario de las sociedades AA, BB Y CC también debe recomponerse en su expresión formal a efectos de que *continúen siendo sociedades comerciales*.

Tabla N° 4: Composición de aspectos patrimoniales

Accionistas	Capital	Porcentaje
JPP S.A.	4.499.999	99,99999
Sr. XX	1	0,00001

Fuente: Irigoyen H, 2005 La Empresa de Familia en América Latina.

El señor XX puede bien ser cada uno de los anteriores Juan, Pedro y Pablo que conservan en su poder una acción que además del carácter simbólico, sirve para que la sociedad pueda seguir funcionando como tal.

Los pasos anteriores son los indicados para dar nacimiento a una nueva persona (jurídica, en este caso que pasa a ser la titular de las anteriores empresas operativas de la familia lo que de hecho significa la separación de Juan, Pedro y Pablo de la dirección de las mismas. Ellos pasan ahora a ocuparse de los asuntos globales del *holding*, cuyo directorio pasan a integrar conforme fuera explicado en los pasos precedentes.

La segunda etapa del proceso consiste en:

- Dotar a AA, BB Y CC de un directorio independiente nombrado por el *holding* y que reporte y responda a éste; recordemos que no es necesario el carácter de accionista para ser director, ni menos ser familiar, lo que posibilita designar a directores profesionales con una capacidad técnica aquilatada y que permitan suponer un mejor desarrollo de las unidades operativas.
- Designar en las mismas una plana ejecutiva (gerentes y demás) seleccionada en virtud de sus capacidades y que responda a lineamientos tácticos de sus respectivos directores, con funciones claramente establecidas, objetivos precisos, controles claros y eficaces y cuyo desempeño sea evaluado en función del grado de alcance de dichos objetivos.
- Posiblemente esta nueva distribución exija la conformación de alguna otra empresa de tercer grado (cuyos accionistas pueden perfectamente ser las empresas AA, BB Y CCJ de servicios, a efectos de optimizar el uso de algunos recursos que pudieran ser comunes: por ejemplo, una empresa de personal temporario, de catering, de mantenimiento, de distribución, etc

- Esta reestructuración origina incluso una nueva forma de pensar la organización total que pasaría a adoptar un tipo de estructura matricial.

Con el ejemplo planteado posiblemente hemos aludido a un caso de una estructura un tanto compleja como para resultar común a las organizaciones familiares, pero la idea subyacente vale para organizaciones menores que contemplen los avatares propios del crecimiento, y muestra un camino perfectamente transitable para adecuar formal y legalmente negocios múltiples que suelen escapar al control generan muchos conflictos familiares.

Insistimos en que no existen recetas magistrales de aplicación universal. Hay un viejo refrán que resume la sabiduría popular aplicada a estos problemas: *cada familia es un mundo* de modo que también cada empresa familiar asume características propias que la hacen diferente de donde una vez más, es preciso acudir a la opinión profesional que, despojada del contenido emocional propio de los parientes, reviste un tipo de ayuda no sólo inevitable, sino imprescindible llegado cierto momento de la vida de este tipo de organizaciones”.

2.2.13 UN GOBIERNO QUE GARANTICE LA CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR

ESTRUCTURAS DE GOBIERNO Y PROCESOS PARA LA CONTINUIDAD

Según Lansberg, I (2000:391) “EN LAS EMPRESAS FAMILIARES grandes y complejas, la propiedad puede ser de naturaleza indirecta y difícil de desentrañar. La tenencia está frecuentemente ligada en fideicomisos que tienen el efecto de dar a unos pocos fideicomisarios la autoridad última sobre el destino de la compañía. En muchos casos, la estructura está diseñada no sólo para reducir el pago de impuestos sino para impedir que las emociones familiares

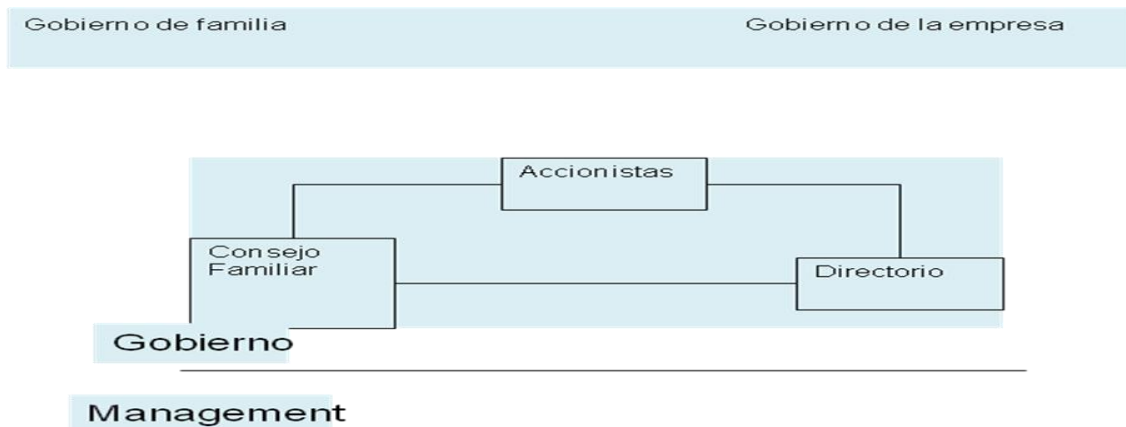
desbaraten la administración del negocio. Los abogados del propietario principal diseñan intencional-mente estos fideicomisos y redactan un acuerdo de accionistas que bloquea todo intento de un miembro disidente por cuestionar la autoridad de aquél.

Esta estrategia de contención es, en mi opinión, básicamente equivocada. Generalmente refleja la mala disposición del dueño para ocuparse del aspecto humano, las complicadas emociones que afloran, especialmente entre los más jóvenes, donde es mayor el número de integrantes con intereses y puntos de vista distintos. No importa lo resistente que sea la represa legal construida por el dueño, es probable que algún día ceda ante la presión de los miembros de las generaciones sucesivas.

Mi opinión es que los intereses y emociones pueden manejarse satisfactoriamente y que es esencial hacerlo para garantizar la continuidad de la empresa. Lograr que los accionistas estén felices y comprometidos con el negocio es bueno tanto para este como para la familia. Y la mejor manera de lograrlo es creando foros donde se puedan debatir abiertamente los temas y preocupaciones de la empresa, sus accionistas y la familia para luego resolverlos como corresponde.

Esta sección del libro analiza cómo se diseñan estas estructuras en las empresas familiares con un buen gobierno. Me ocuparé específicamente de los tres pilares de poder de estas compañías: el directorio, la asamblea de accionistas y el consejo familiar (véase en el Gráfico 4).

Gráfico N° 6: Estructura de la Empresa Familiar



Fuente: Lansber I. (2000) Los Sucesores en la Empresa Familiar en América Latina.

¿Qué es el gobierno y por qué es importante para la continuidad? Incluye las diversas formas en las que una compañía se organiza para realizar sus actividades dentro del marco legal de la comunidad en la que opera y conforme a sus propios estatutos. En el contexto de las empresas no familiares, el concepto está en buena medida definido por la responsabilidad fiduciaria del directorio de representar los intereses de los accionistas al supervisar el rumbo estratégico y las políticas de la compañía, al igual que las decisiones y el desempeño del management. Hay incluso líderes de empresas familiares que piensan en el gobierno exclusivamente en estos términos, ignorando tanto las necesidades de la familia como de los accionistas de contar con foros separados en los que puedan expresar sus preocupaciones. Tal como veremos, los accionistas con frecuencia no comprenden la esencial distinción entre gobierno y management.

Adrián Cadbury, de Cadbury Schweppes, que era presidente de una influyente comisión del Reino Unido, ha escrito que gobierno significa "la manera de aprovechar el poder de las empresas para beneficio de aquellos a quienes sirven, sin que implique un impedimento para su impulso comercial".¹ Esta definición señala que las empresas tienen la responsabilidad moral y ética de satisfacer las necesidades de una multiplicidad de partes interesadas,

incluyendo los empleados y las comunidades dentro de las cuales desarrollan sus actividades.

En el caso de las empresas familiares, las estructuras de gobierno deben estar diseñadas para salvaguardar los intereses de largo plazo de los accionistas, asegurando el crecimiento y la continuidad de la firma y promoviendo la armonía y el bienestar de sus propietarios. Es decir que, tanto la empresa como la familia necesitan de un gobierno, y el papel del directorio es amplio. Aunque las responsabilidades de los directores de las empresas no familiares han sido anotadas en varios tomos de leyes y jurisprudencia a través de los años hay algunas pautas legales específicas para las empresas familiares. ¿Cuál es, por ejemplo, la responsabilidad fiduciaria ¿de su directorio en cuanto a cuidar de que los propietarios preparen la transferencia del liderazgo a la siguiente generación o en cuanto a realizar una adecuada planificación de la herencia? ¿Son los directores legalmente responsables si la empresa pierde buena parte de su valor a la muerte de un líder dominante que rehusó planificar adecuadamente su sucesión? ¿Puede culpárseles de seguir aceptando a un propietario que crea una sociedad para sus descendientes aunque estos sean incapaces de funcionar como equipo?

Les guste o no, se suele convocar al directorio a personas independientes para intervenir en situaciones que van más allá de las obligaciones normales de supervisión del rumbo y el funcionamiento del negocio. Los accionistas a los que representan, además, difieren significativamente de la masa relativamente anónima de inversores que compran acciones de empresas que cotizan en Bolsa pero que virtualmente no tienen nada que ver con las compañías en las que invierten.

La mayoría de las empresas familiares están subgobernadas. Si tienen directorios legalmente constituidos, éstos existen meramente en lo formal y carecen de miembros independientes habilitados para aplicar su experiencia y conocimiento técnico en la elaboración de estrategias clave. Aunque muchas

asambleas anuales de accionistas son exigidas por ley, las reuniones de muchas compañías familiares son sólo un acontecimiento pro forma en el cual los asistentes escuchan pasivamente la información sobre las políticas corporativas que brindan los funcionarios de máxima jerarquía. Además, muy pocas comprenden que una organización familiar puede ser absolutamente vital para la salud y la continuidad a largo plazo de la compañía.

En general, la necesidad del gobierno surge del estrés y la confusión que resulta de no contemplar las grandes complejidades de una empresa y una familia de varias generaciones. Los integrantes familiares comienzan a actuar "de manera extraña". Surgen resentimientos y rivalidades por los puestos de trabajo y por la herencia entre seres humanos que antes eran amistosos y previsibles. Este comportamiento en apariencia extraño puede ser interpretado por algunos como síntoma de una enfermedad mental. Ciertos miembros comienzan a creer que la única solución es la venta de la empresa y, de hecho muchas se venden en tales circunstancias.

Lo que suele *faltar en estas* situaciones es estructura: La familia necesita un lugar para enfrentar estas tensiones y aprender a manejarlas. Pero el consejo familiar tiene una función superior a ésta: visualizar el futuro, anticipar continuamente la forma en que evolucionará la familia, qué necesidades tendrá; y hasta qué punto la empresa podrá satisfacer esas necesidades. El consejo es un foro para el aprendizaje de por vida, en *el cual* los jóvenes sucesores potenciales desarrollan el entusiasmo por la compañía y aprenden los valores del profesionalismo y la supervisión que serán esenciales para cumplir con el sueño compartido. El consejo intenta llegar a *un* consenso sobre el mejor sistema de liderazgo para el futuro, ayudar a adaptarse a los cambios políticos ocasionados por la transición del liderazgo y hasta ayudar al directorio a elaborar perfiles ideales de las personas que desea para los cargos clave, como presidente del directorio y CEO.

El gobierno debe considerarse una forma de vida en las empresas familiares. Los líderes no sólo tienen que saber cómo organizar estructuras eficaces sino que deben saber utilizarlas. Si las estructuras de gobierno son el motor de la continuidad, la progresiva educación de los integrantes de la familia en cuanto a cómo utilizar estas estructuras es el aceite sin el cual el motor no puede funcionar.

Examinaremos aquí la importancia de estas estructuras y procesos en la preservación de la estabilidad y la continuidad de la empresa y en la ejecución de una positiva transición de liderazgo. Los dos capítulos de esta parte se ocupan esencialmente de las empresas familiares más antiguas que enfrentan las complejidades inherentes al crecimiento de la compañía y de la familia. Este capítulo describe cómo se organiza cada pilar del gobierno -directorío, asamblea de accionistas y consejo familiar- para funcionar eficazmente. Resume Ja "carpintería" esencial para construir las estructuras de gobierno. Considera Ja composición básica de Jos foros, Jos temas apropiados para cada uno, la forma en que se eligen los miembros y organizan las reuniones, y los temas básicos que debaten.

Un directorío activo e independiente y de un consejo familiar. Prestará especial atención a la función de los directores externos en ayudar a los propietarios de la familia a determinar sus sueños y capacitar a los sucesores, y a la función del consejo familiar en la articulación de los valores y tradiciones que esperan de la empresa. Examinará también la forma en que se coordinarán las decisiones y actividades de las tres estructuras de gobierno.

Al leer esta sección, es importante distinguir a las estructuras de gobierno de las formas de empresas comentadas a lo largo del libro. Los tipos básicos de empresas -dueño director, sociedad de hermanos y consorcio de primos- se refieren a la distribución del poder y la autoridad, que frecuentemente es congruente con el sistema de propiedad elegido. En las firmas de dueño director, por ejemplo, el CEO puede ser el propietario principal o único, y la

estructura necesaria en este caso es simplemente un directorio integrado por miembros idóneos e independientes. Pero la separación entre propietarios y managers y la aparición de distintas ramas, característica de las generaciones posteriores, exigen más elementos estructurales. En la etapa de la sociedad de hermanos, es recomendable contar tanto con un consejo familiar como un directorio. El consorcio de primos, con su estructura de propiedad más compleja, puede requerir una asamblea de accionistas además de un directorio y un consejo familiar. Finalmente, no existe un sistema de gobierno perfecto para las empresas familiares. Esta sección ofrece sólo un menú de posibilidades que tienen sentido para una empresa y una familia dadas en una determinada etapa de su evolución.

Para ilustrar los límites entre los principales sectores, suelo pedir a los dueños que imaginen que son propietarios de una empresa cuyo principal activo es un avión 747. Al igual que con cualquier inversión, los accionistas tienen derecho a exigir un cierto nivel de retorno. Pueden dictar también la relación riesgo/recompensa que el management está obligado a conseguir, e insistir en que los pilotos que vuelan ese avión sean competentes y que su mantenimiento y servicio sean óptimos. Los propietarios no tienen derecho, sin embargo, a entrar a la cabina y pilotear (a menos que tengan, como mínimo, licencia para ello). Ni tienen derecho a decirle al piloto qué botones pulsar, qué palancas levantar cómo leer los indicadores. Conducir es responsabilidad de los pilotos, porque para eso están capacitados y para eso se los contrató.

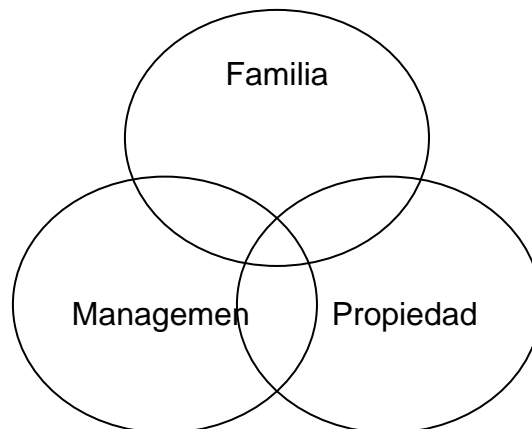
Hay un límite que no debería cruzarse entre los derechos, privilegios y responsabilidades de los propietarios, y los derechos, privilegios y responsabilidades de los managers. El límite es la puerta de la cabina del piloto. Aun cuando los propietarios son la autoridad última de una empresa en manos privadas (o controlada por una familia), no tienen por ello automáticamente la libertad de administrarla.

Del mismo modo, y aunque el directorio es la autoridad legal última, sus prerrogativas en una empresa familiar pueden, en la práctica, verse severamente restringidas por los valores y tradiciones de los propietarios. El avión de nuestro ejemplo puede utilizarse para varios fines: para llevar pasajeros, o carga a destinos alejados, o para proveer alimentos a Bosnia en nombre de las Naciones Unidas. Aunque el directorio está a cargo de determinar los mejores usos del avión para asegurarles a los inversores un adecuado retorno, sobrepasa el límite si su estrategia viola un valor o un principio que la familia considera sagrado. Por ejemplo, si la familia cree que su éxito ha dependido siempre de sus excelentes niveles de seguridad, el directorio no debería nunca embarcarse en estrategias de reducción de costes que pudieran poner en peligro esos niveles.

Las empresas familiares en sus primeros años son generalmente pequeñas y suelen administrarse de manera algo informal. Si tienen un directorio, los que participan de él son, con frecuencia, los mismos miembros de la familia que administran la compañía. El empresario fundador es por lo común el principal propietario además del CEO, y es también el líder dominante de la familia en virtud del control que ejerce sobre los recursos. En las etapas iniciales del sistema, la familia se acostumbra a pensar en el management y el gobierno como si se tratara de la misma función.

Hemos visto, sin embargo, que cuando un negocio despegua y comienza a crecer, y a medida que los fundadores envejecen y la cantidad de accionistas reales y potenciales se multiplica, la organización se ve sometida a progresivas tensiones. El aumento de la cantidad de interesados' conlleva diferencias de intereses entre los tres grupos: familiares, accionistas y ejecutivos.

Gráfico N° 7: El sistema de la empresa familiar



Fuente: Lansber I. (2000) Los Sucesores en la Empresa Familiar.

A menos que las personas de cada grupo estén educadas para comprender sus derechos y responsabilidades distintas, surge gradualmente la confusión sobre las importantes diferencias entre los temas de la familia y de la empresa, y también sobre la propiedad y la conducción. Los síntomas de una falta de comprensión de los límites comienzan a ser visibles.

- Los accionistas interfieren demasiado con el trabajo diario de los managers; estos escatiman información al directorio o actúan como si no fueran responsables ante él.
- Las preocupaciones familiares tales como el empleo de un pariente o el comportamiento de un integrante fuera de la compañía se discuten constantemente en las reuniones de directorio.
- En las reuniones familiares sociales, las conversaciones versan sobre las decisiones de la empresa, haciendo en ocasiones que los miembros que no participan de ella se sientan aislados y resentidos.

Muchas empresas familiares mantienen la misma estructura de propiedad de generación en generación, con un único dueño director a cargo. Otras transitan el camino hacia una mayor complejidad y aceptan los desafíos de aprender a administrarla. Anticipan los tipos de temas que pueden llegar a surgir e implantan estructuras y políticas para resolverlos constructivamente. El directorio, el consejo familiar y la asamblea de accionistas jugarán, cada uno, un papel vital en la planificación de la inevitable transición del liderazgo cuando

todo el sistema se vea sometido a una fuerte tensión. Examinemos ahora cómo se organizan las tres estructuras básicas, los derechos, responsabilidades y privilegios inherentes a sus respectivas funciones y los límites que existen entre ellas”.

2.2.14 CONCEPTOS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL MODERNA

Según Drucker (2003: 9) *“Definen la gestión empresarial “las empresas ya sean grandes o pequeñas los ejecutivos tendrán que comprender la realidad de la sociedad que viene y basar su política y sus estrategias en ella. Ayudarles a hacerlo, ayudarles a gestionar su empresa con éxito en la sociedad que viene. Pero en un período de inquietud y cambios rápidos como el ciertamente encaramos, no basta con ser listo para tener éxito en la gestión. La administración de una organización, trate de un negocio, una universidad o un hospital, tiene que descansar sobre unas tendencias básicas y predecibles y perdurables, cualesquiera que sean los titulares del día. Es preciso aprovecharlas como oportunidades. Y esas tendencias básicas son la aparición de la sociedad que viene y sus características nuevas y sin precedentes, especialmente en lo que se refiere a la disminución global de la población joven y la aparición de la fuerza laboral, al constante declive de la industria manufacturera como productora de riqueza y empleo y a los cambios en la forma, la estructura y la función de la corporación y su cúpula directiva. En campos de enorme incertidumbre y de sorpresas impredecibles, ni siquiera basar nuestra estrategia y nuestra política en esas tendencias básicas e inalterables nos garantiza el éxito de forma automática. Pero el no hacerlo, es una garantía segura de fracaso”.*

Asimismo Drucker (2003:83) “señala referente a los nuevos empresarios y la innovación” GG. Tenemos muchas empresas nuevas que prometen mucho al empezar. Les va extremadamente bien durante el primero o los dos primeros años y luego, de repente, se ven metidas en muy graves aprietos. Si es que sobreviven, quedan estancadas para siempre. ¿Hay errores típicos que los

nuevos empresarios cometen y que podrían evitar? PD: En realidad hay cuatro aspectos yo los llamo trampas para el nuevo empresario con los que las empresas nuevas y en crecimiento siempre tropiezan. Los son previsibles y evitables. El primero surge cuando el nuevo empresario tiene que enfrentarse al hecho de que el nuevo producto o servicio fracasa allí donde él o ella pensó que triunfaría, pero en cambio tiene éxito en un mercado totalmente diferente. Muchas empresas desaparecen porque el empresario fundador se empeña en que él o ella sabe más que el mercado”.

2.2.15 CONCEPTOS DEL CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA FAMILIAR

Según Neubauer y Lank (1999) “Una empresa familiar es aquella empresa que tiene una alta vinculación accionaria y directiva por parte de una familia” Importancia de las Empresas Familiares, Cohesión de la familia, Introducción de sistemas de perfeccionamiento de la dirección, Formación de la familia acerca de derechos y deberes de los propietarios, Fuerte sentido de responsabilidad hacia la sociedad local, Interés en ofrecer calidad, Rápida toma de decisiones porque se sabe dónde reside el poder, Conservación del espíritu innovador y emprendedor”.

Según Lansberg I (2000) “El concepto de la empresa familiar Según Lansberg “Las empresas familiares en la segunda generación sólo sobreviven el 30% y la tercera 10%, había encontrado numerosas situaciones en las cuales la formula tradicional de planificación sucesora de propietario sencillamente no funcionaba aplicable. Tal como demostrara la experiencia vivida en Lausana, hay al menos tres tipos básicas de estructuras de propiedad en las empresas familiares: El propietario con participación mayoritaria; la sociedad entre hermanos y el consorcio entre primos.

Ahora los participantes ya no son padres e hijos, sino también madres e hijas, aunque la estructura de liderazgo de las empresas familiares adopta diversas formas, que pueden evolucionar en el transcurso de las generaciones, hay

tareas que necesariamente deben cumplirse en cada transición. En estos casos, alguna persona o grupo de nueva generación se hace cargo de compañía y otra persona o grupo de la antigua generación cede el control.

Juntos, en un dialogo que puede extenderse durante años, la dos generaciones deben negociar los temas más críticos: deben decidir qué tipo de estructura de liderazgo es deseable y viable datos los talentos y habilidades de los sucesores deben crear planes de desarrollo profesional para los candidatos y someter a prueba la capacidad de cada uno para liderar y producir resultados, deben diseñar un proceso legítimo para elegir al próximo líder y líderes de entre el grupo de aspirantes, y deben colaborar en los nuevos líderes para generar credibilidad y autoridad entre las diversas partes interesadas.

Si embargo, la sucesión no se limita a la evolución de sistemas y estructuras, tiene que ver también con el proceso de cambio continuo que afecta a la vida de las personas el desarrollo y la madurez de los individuos mientras transmiten la vida.

Según Lansber los puntos principales incluye los siguientes temas. La sucesión es un viaje, y la elección del destino está determinada por el Sueño Compartido de la familia. Para triunfar, la familia debe tener en mente el destino final y comprender lo que hace falta para llegar hasta allí.

La clave para comprender dónde reside el auténtico poder en una empresa familiar es la propiedad, “la regla de oro de un negocio familiar es la que imponen los dueños de la regla de oro. Ya sea que el capital accionario sea propiedad de una solo persona, o esté dividido entre dos interrogantes, o fraccionado entre muchos, ese capital es el determinante crítico del poder y la conducta de la empresa familiar y del tipo de la estructura que será viable en la próxima generación.

Los sistemas más complejos, como las sociedades entre hermanos o los consorcios de los primos, son sin duda más difíciles de manejar”.

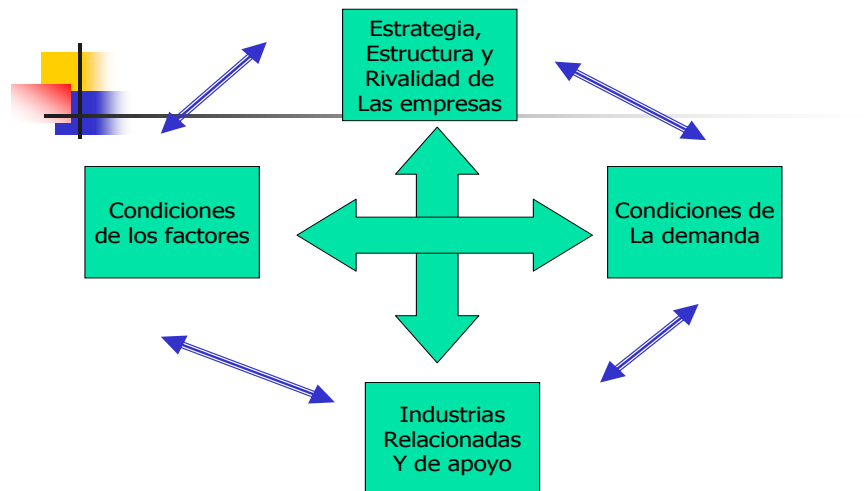
2.2.17 CONCEPTOS DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

Según Daniels J. y Radebaugh L. (2004. 161) “Por qué las empresas comercian a nivel Internacional “Ahora que conocemos algunas teorías comerciales de país, veamos por qué las empresas comercian. Sin importar cuáles sean las ventajas que un país pueda obtener por medio del comercio, el comercio internacional normalmente no empezará a menos que las empresas de una país tengan ventajas comparativas que les permitan ser comerciantes viables; además, deben prever las utilidades en las exportaciones e importaciones.

Las empresas de un país desviarán sus recursos hacia el sector extranjero sólo si perciben que las oportunidades internacionales pueden ser mayores que las domésticas. Para entender por qué se lleva acabo el comercio es útil conocer las ventajas competitivas y las oportunidades comerciales que se agregan a las empresas individuales.

El diamante de porter ¿por qué las ventajas competitivas especializadas difieren entre países? Por ejemplo ¿Por qué las empresas italianas poseen una ventaja en la industria de los azulejos de cerámica y las empresas suizas la tienen en la industria de los relojes? el diamante de Porter, muestra que hay cuatro condiciones importantes para la superioridad competitiva; las condiciones de la demanda, las condiciones de los factores, las industrias relacionadas y de apoyo y la estrategia, la estructura y la revalidad de las empresas. Hemos analizado estas cuatro condiciones en el contexto de otras teorías comerciales, pero la forma en que se combinan afecta el desarrollo y la existencia continua de las ventajas competitivas. La estructura del diamante es, por lo tanto, una herramienta útil para entender cómo y dónde se desarrollan las empresas competitivas a nivel global. Por lo general, aunque no siempre, las cuatro condiciones deben ser favorables para que una industria de un país logre la supremacía global”.

Gráfico N° 8: Condiciones determinantes de la ventaja competitiva a nivel global



Fuente: Daniels, Radebaugh (2004) "Por qué las empresas comercian a nivel Internacional.

Según Berumen, Arriaza (2004) "La globalización de las empresas transnacionales. Los Países en vías de desarrollo son objeto de una nueva versión de colonización que en todo caso debería llamarse "conquista", pero esta vez realizada por las empresas transnacionales. Aunque ahora no piden especias, oro o tierras, sino mercados enteros o el posicionamiento de empresas de bienes o servicios y la explotación de los recursos naturales. Lo cierto es que talvez el ideal sería que los Estados, especialmente las naciones en vías de desarrollo con influencia limitada, recobrarán su soberanía económica, pero es un supuesto lejano.

La penetración de los grandes corporativos se realiza en diversos sentidos, algunos de los cuales perjudican al Estado, particularmente gracias al financiamiento de partidos políticos en campañas electorales bajo la premisa de cobrar el favor a la postre.

La menor o menor capacidad de influencia de las naciones es la facultad que tienen para autodeterminarse y, en todo caso, autoexcluirse del contexto

globalizador en que pueden escoger que les conviene y que no. Aquéllos con la capacidad suficiente para autoexcluirse tienen características muy definidas, mismas que la mayoría de los países no poseen, las cuales son:

Su situación financiera y política, tan estable que no necesita de alianzas para mantenerse a la cabeza. Los que no tienen nada que ofrecer y están fuera de todo contexto (por ejemplo, muchos países de África). Los que producen empresas transnacionales y, por tanto, no tienen nada que temer porque detentan poder, dinero y no desean que el marco estructural se vea afectada”.

2.2.17 LAS MARCAS SE EXPANDEN

Según Naomi, Klein (2001:5) “El estado actual de expansionismo cultural de las marcas va mucho más allá del tradicional patrocinio que practicaban antes las empresas: el acuerdo clásico por el que una compañía dona dinero para la realización de un evento a cambio de que su logo aparezca en una bandera o en un programa. Más bien se trata del enfoque que aplica Tommy Hilfiger consistente en la ostentación frontal de la marca aplicándola a los paisajes urbanos, a la música, a la pintura, al cine, a las escuelas. Este ambicioso proyecto convierte al logo en el centro de todo lo que toca: no es sólo un agregado ni una asociación feliz de ideas, sino la atracción principal.

La publicidad y el patrocinio siempre han empleado la imaginería para hacer de sus productos un sinónimo de experiencias culturales y sociales positivas. Lo que diferencia a las marcas de la década de 1990 es que ahora se trata, cada vez mayor medida, de extraer esa clase de asociaciones del mundo de las representaciones y convertirlas en una realidad viva. Así, el objetivo no es que actores infantiles deban Coca – Cola en anuncios televisivos, sino que los estudiantes creen conceptos para la próxima campaña publicitaria durante la clase de lengua: Se trasciende las ropas Rotos con el logo estampado en ellas y se suscitan recuerdos del campamento verano, llegándose a construir un

verdadero campamento veraniego Rotos que su vez se convierte en una manifestación tridimensional del concepto de dicha marca.

El efecto, sino la intención original, de la creación más moderna de las marcas es poner a la cultura anfitriona en un segundo plano y hacer que la marca sea la estrella: No se trata de patrocinar, sino de ser la cultura. ¿Y por qué no? Si las marcas no son productos sino ideas, actitudes, valores y experiencias. ¿Por qué no pueden ser también cultura?”.

2.2.18 CONCEPTO DE UN MODELO

A un modelo no se le exige que sea verdadero, sino que sea útil', de acuerdo a los objetivos para los cuales fue creado. Es claro que no debe confundirse con la realidad que intenta representar; el modelo es un invento, una creación que busca ayudar a comprender una realidad bajo ciertas condiciones y no es la realidad misma.

2.2.19 COMO LLEVAR A CABO EL PROTOCOLO FAMILIAR

Según Gómez B. (2006:207) “Los miembros de la familia y la empresa deben elegir a una persona guía; ésta puede ser la misma persona con la que trabajaron en las autoevaluaciones de las trampa familiares. Recordemos que puede ser el “jefe emociona” de la familia, una persona amiga que tenga su confianza y sea externa a la empresa o también un consultor externo. La persona guía tendrá como función orientar y desarrollar el proceso, realizar las entrevistas individuales, elaborar el diagnóstico y presentarlo a los miembros de la familia y de la empresa. Después de elegir a la persona guía, se desarrollan entrevistas individuales entre el guía y cada miembro de la familia y de la empresa (empleados familiares, no familiares, miembros de la familia, directivos), con el fin de obtener una visión más objetiva de la situación. Cada uno de ellos deben reunirse con la persona guía y llevar su hoja de respuestas desarrollada. Las entrevistas permiten a la persona guía escuchar las opiniones de los entrevistados acerca del manejo de la empresa, los problemas que encuentran y sus posibles soluciones, así como conocer el papel que cada uno

de ellos desempeña dentro de ésta. La persona guía debe recopilar la información necesaria para identificar los problemas presentes en los ámbitos de la propiedad, el trabajo y la familia.

Realizados las entrevistas a cada persona, el guía debe analizar las capacidades directivas que encontró en cada uno de ellas, así como la existencia de una unidad, armonía y confianza familiar. Posteriormente, debe realizar una triangulación: Proceso mediante el cual se recogen diferentes opiniones sobre un aspecto y se comparan, tratando de encontrar un punto en común.

Una vez finalizada la identificación y triangulación de todos los problemas, la persona guía pasa a realizar un diagnóstico familiar, identificando qué tipo de empresa familiar es suya. En este diagnóstico, también se plantea el estado de la dirección estratégica en la empresa así como la implementación de la estrategia. Si suponemos que hay un mínimo de unidad y que los problemas son triviales, por ejemplo, que no se confía en el auditor actual de la empresa porque no se tienen números fiables, la solución será bastante sencilla: se cambia el auditor por otro que genere mayor confianza. Si el problema es que todos tenían un salario igual antes de iniciar el protocolo familiar, se pedirá que los salarios se establezcan sobre el valor de mercado.

Posteriormente, la persona que guía el proceso elabora un diagnóstico y lo presenta a los miembros de la familia y de la empresa. Mediante un análisis, decide si es prudente reunir a todos los miembros de la familia y de la empresa o, por el contrario, enviarles el diagnóstico para que lo conozcan individualmente. Sin embargo, para avanzar en el proceso se recomienda juntara todo los miembros”.

2.2.20 CONTENIDO DEL PROTOCOLO FAMILIAR VALORES Y PRINCIPIOS DE UNA EMPRESA FAMILIAR

Asimismo Gómez B. (2006:207) “Los valores de una empresa familiar animan a sus miembros a asumir sacrificios por su empresa y a generar una fuerza única en función del desarrollo empresarial y familiar.

Los valores en una empresa permiten:

- Posicionar una cultura empresarial.
- Marcar patrones para la toma de decisiones.
- Sugerir topes máximos de cumplimiento en las metas establecidas.
- Promover un cambio de pensamiento.
- Ejecutar estrategias basadas en los valores.
- Lograr una baja rotación de empleados.
- Enseñar el significado del trabajo.

Los valores desempeñan un rol especial en la unidad tanto de la familia como de la empresa. En momentos en que las metas de la familia difieren de las del negocio, compartir y vivir valores entre los familiares contribuye a resolver de una mejor manera los conflictos que pueden presentarse. De esta forma, cuando los valores de la familia se complementan o se proyectan en la empresa, se crean sinergias entre los diferentes integrantes de una empresa familiar, obteniendo como resultado un mejor rendimiento frente a otras empresas que no cuentan con esta ventaja.

Los valores como una ventaja competitiva suelen consolidar económica y familiarmente una empresa llenándola de fuerza y poder frente a otras que no los tienen. Se ha argumentado que algunos de los valores encontrados en empresas familiares exitosas que han sido adoptados como parte de su cultura empresarial.

- **Excelencia:** Los miembros de una empresa familiar deben estar en una permanente búsqueda de la excelencia en los productos, los servicios, la marca, la organización, la atención al cliente en las relaciones con los actores externos a la empresa y en el trato cotidiano con cada uno de los miembros de la misma, sin distinciones de cargo. La excelencia de una persona también se va reflejada en su comportamiento honesto, en su trato justo y respetuoso con los demás, en su templanza ante las diversas situaciones que deben resolver en su trabajo diario; además de ser un valor, es una actitud que se tiene frente a la forma de asumir la vida.
- **Laboriosidad:** Es considerada como una de las virtudes de la empresa familiar; se basa en la dedicación al trabajo en búsqueda del éxito, con el compromiso de cada miembro de la empresa.
- **Iniciativa:** Este valor se refleja en la disposición a cambiar y crecer, teniendo en cuenta la posibilidad de asumir riesgos en inversiones futuras para trabajar por la continuidad de la empresa.
- **Sencillez:** Practicada en la vida privada de cada uno de los propietarios y en las políticas tanto internas como externas que desarrolla la empresa con sus diferentes actores.
- **Austeridad:** Las empresas familiares deben ser prudentes en el momento de ejecutar gastos, no solamente por ser el patrimonio de la familiar el que se arriesga, sino para enseñar a sus empleados el valor de la austeridad en las decisiones diarias que se toman en la empresa”.

2.2.21 EL PROCESO DE INNOVACION

Según John K. (2006:207) “gestionar la innovación es costoso y arriesgado. Los nuevos productos pueden fracasar porque no haya demanda o porque no haya una demanda insuficiente. Esto es cierto en innovaciones más fundamentales que las “nuevas” marcas. Si la innovación es costosa e incierta, no obstante es competitiva. Para escapar de estas dificultades hay una gran variedad de estrategias, hay el compromiso la táctica de arrancar el volante y

arrojarlo por la ventanilla de manera que lo rivales no tengan ninguna duda de nuestra intención de seguir en el juego”.

Para la realización del presente trabajo de investigación se han revisado investigaciones como: Gestión empresarial familiar, el autor refiere que “ todas las empresas que conocemos desarrollan su actividades orientadas a alcanzar un objetivo estratégico predeterminado. El eventual éxito obtenido, el tiempo empleado para alcanzarlo y la cantidad y calidad de los recursos aplicados dependen a su vez de la calidad y eficacia de los procedimientos seguidos por la empresa en pos de lograr dicho objetivo estratégico fijado, estudios sobre la Empresa Familiar se enfrenta básicamente a cinco tipos de problemas, la investigación explica la intervención de cinco factores, que permiten dar solución a problemas, para facilitar su comprensión y estructuración [1]. El trabajo sobre el Modelo de los Tres Círculos es base para el modelo de los cinco círculos.

Amplían el modelo de los tres círculos por El modelo de los cinco círculos, permite analizar las diferencias entre los diversos grupos de interés que existen en la empresa familiar según su pertenencia a todos o algunos de los siguientes tres ámbitos, círculos o áreas: familia, propiedad y empresa, lo que facilita distinguir entre los grupos de interés ligados a la empresa familiar. En el Perú el caso de “Kola Real” es emblemáticos, debido que, tiene sus críticos en los años 1997 y 1998; las críticas para la industria, es, debido a los nuevos participantes, pequeñas empresas con gaseosas de precio bajo entre las que aparecía Kola Real. Algunos llegaron a denominar "guerra de precios" a esta nueva presencia , en el mercado, aunque era algo distinto: mientras había una empresa con una estructura de costos sustancialmente menor que permitía vender a 50% del precio de las demás ganando un margen que permitiera subsistir y crecer, las otras empresas imitaban a las Industrias Añaños, en el precio bajo pero no como resultado de una estructura de costos sino como una táctica defensiva temporal, pensando que el tributo de precio era el que era percibido por los consumidores como único en Kola Real y las otras bebidas.

De las consideraciones expuestas se formula las hipótesis:

3. FORMULACIÓN DE HIPOTESIS

3.1. *Hipótesis General*

El modelo de negocio integrado por sus elementos, la estructura del gobierno de la familia, los instrumentos de gestión, propiedad son la clave del éxito actual de la corporación desde el inicio, crecimiento, diversificación, e internacionalización de la empresa familiar Ajegroup.

3.2. Hipótesis específico

1. La gestión del modelo de negocio de Ajegroup genera efectividad en las distintas etapas del ciclo de negocio.
2. La sostenibilidad en el largo plazo de la empresa familiar AJEGROUP está garantizada por la innovación en las líneas de nuevos productos que tienen en los países dónde actúan.
3. El crecimiento permanente de la empresa familiar de AJEGROUP desde su inicio, se sustenta porque tiene la base a que la empresa se mantiene una estructura accionarial de 100% de la propiedad y tiene presencia en los diversos países.

3.3 VARIABLES E INDICADORES

En la presente tesis se distinguen las siguientes variables: Hipótesis General

3.1 VARIABLES INDEPENDIENTES

- X1: El Nacimiento de la empresa familiar Añaños.
- X2: El Crecimiento de la propiedad
- X3: La Diversificación e Internacionalización del negocio
- X4: La calidad de Gestión de Ajegroup
- X5: La Continuidad de Ajegroup.

3.2 VARIABLES DEPENDIENTES

Y1: Familia.

Y2: Propiedad.

Y3: Negocio.

Y4: Gestión.

Y5: Sucesión.

INDICADORES INDEPENDIENTE

1. Distribución de las marcas por países y volumen de ventas y políticas empresariales para la competitividad e innovación que tienen como resultado la rentabilidad a corto plazo y sustentabilidad a largo plazo.
2. Integrante del directorio y miembros de la familia.
3. Sistema de toma de decisiones a nivel de directorio y las unidades de línea.
4. Criterios de sucesión según edad, capacidades y experiencia demostrada en la gestión desde más Joven para convertirse en líder familiar.
5. Criterios de sucesión sea un proceso.
6. Composición de la estructura accionarial de la empresa familiar (propiedad única, comunidad de hermanos o consorcio de primos).
7. Características de los valores, actitudes, y pautas de comunicación de la familia.
8. El grado de compromiso de la familia para la continuidad de la empresa
9. Formas de tratamientos de conflictos sustentando en un protocolo familiar para disminuir las tensiones que se pueden dar.

10. El gobierno de la empresa cuenta con una estructura adecuada y una dirección profesionalizada integrada por miembros de familiares o externos a ella.

INDICADORES DEPENDIENTE

1. Una alta participación de sus productos en los diferentes mercados.
2. Satisfacción adecuada de las expectativas de los consumidores.
3. Expansión a otros mercados externos por la saturación de mercado nacional.
4. Reinversión de utilidades para el ingreso a mercados, evitando las dependencias de financiamiento externo.
5. Las estrategias de ciclo de vida de los productos impulsan a la internacionalización de la estrategia continua de la empresa.

4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología aplicada para el presente estudio se establecerá por el Método de Investigación Transversal: No Experimental que consiste en **Exploratorio, Descriptivo**. La metodología de la investigación contemplará la prueba de hipótesis.

4.1 Tipo de investigación

El presente estudio reúne las condiciones metodológicas de una investigación transversal - aplicada.

4.2 Diseño de la investigación

El presente trabajo se realizó en dos etapas. La primera etapa correspondió al diseño cuantitativo, no experimental de tipo transversal para hacer un diagnóstico del modelo empleado por el grupo familiar.

La segunda etapa de tipo cualitativo a través de aplicación de la encuesta a la Alta Dirección AJEGROUP/ AJEPER en Lima – Perú.

4.3 Población:

La población motivo de esta investigación estuvo conformada por 14 empresas del Grupo Añaños – Jeri: Ajegroup.

4.4 Muestra

La muestra estuvo conformada por la empresa matriz Ajeper -Ajegroup – Lima – Perú.

4.4.1 Unidad de muestra

La unidad de muestreo fue la empresa Ajeper – Ajegroup –Lima.

4.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

5.5.1 Material y Método

4.5.1.1 MATERIAL

La población de estudio estuvo constituida por todas por las empresas del Grupo Ajegroup que conforman la corporación de bebidas, La recolección de la información para la investigación se realizó mediante la aplicación de una encuesta, previa elaboración de un cuestionario de preguntas estructurado (Anexo 1), a fin de lograr los objetivos específicos y así alcanzar el objetivo general planteado, la misma que se aplicó en dos etapas. La encuesta fue directa considerándose de primera fuente, fue ejecutada por el autor del trabajo.

4.5.1.2 METODO

Los principales métodos que se utilizaron en la investigación fueron: Análisis, síntesis, deductivo, inductivo, estadístico descriptivo.

4.5.1.3 Delimitación de la investigación

■ La delimitación del objeto en el espacio físico-geográfico

Se realizó el estudio a la empresa Ajegroup / AJEPER SAC con Sede en Lima – Perú.

■ La delimitación precisando el significado de sus principales conceptos.

Analizamos las principales conceptos de las empresas familiares y sus mecanismos de gestión administrativa.

5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para realizar la presente investigación se realizó una entrevista directa a los ejecutivos del Grupo Empresarial Familiar **AJEGROUP - AÑAÑOS** sobre el modelo de gestión de Nacimiento, Crecimiento, Diversificación e Internalización de esta empresa peruana; la encuesta se dividió en cinco secciones: datos demográficos (corresponde al Grupo I), Nacimiento de la empresa (Grupo II), Crecimiento (Grupo III), Diversificación e Internacionalización de la empresa (Grupo IV).

GRUPO I: DATOS DEMOGRAFICOS

En esta sección se consigna la razón social de la empresa, es decir de la matriz siendo la institución AJEPER S.A./AJEGROUP, nombre Comercial: Kola Real, dirección del domicilio Fiscal: Av. La Paz Mz. 30 Santa María de Huachipa – Lurigancho – Lima –Perú.

GRUPO II: NACIMIENTO DE LA EMPRESA:

En la presente sección del trabajo se registran datos sobre visión para fundar la empresa, inicios, sector, rentabilidad, licencias, modelo del negocio y gestión de la empresa, como se detalla a continuación:

Ajegroup nace en 1998 en la ciudad de Ayacucho por una necesidad, esta carencia genera una oportunidad, que permite a los Srs. Añaños fundar una pequeña empresa.

5. ¿Cuál fue su visión para fundar su empresa?

El encuestado asegura que la visión para fundar la empresa es **Ser** una empresa líder en el Perú en la elaboración de bebidas.

7. Sus inicios fueron:

A esta pregunta el encuestado afirma, que los inicios de la empresa fueron difíciles, menciona que las causas fueron: el contexto social y político, guerra interna, violencia, escasez de recursos, recesión, generando un problema para adecuar aprovisionamiento de algunos productos, así como los factores del entorno que afectan negativamente la competitividad de toda empresa, como la alta carga fiscal y los sobrecostos, pero, se avizoraba un mercado rentable.

8. Por que escogió este sector

El encuestado a esta pregunta precisa que escogió este sector por que avizoraba un buen mercado en el sector de gaseosas debido que en el año 1988 las empresas como Cola Cola, Pepsi y Inca Kola no tenían acceso de ingreso a la ciudad de Ayacucho, por el peligro de ser atacados por miembros de las fuerzas insurgentes (terrorismo).

9. Es rentable su negocio

El encuestado responde asegurando que el negocio es rentable porque es eficiente enfocado en el cliente, basado en el mercado.

10. En cuanto a la obtención de Licencias

El encuestado precisa que después de 60 días le fue otorgado la licencia de Funcionamiento de la empresa de bebidas gaseosas en la Ciudad de Ayacucho.

11. ¿El modelo de negocio y la gestión de la Empresa Familiar de AJEGROUP garantiza el éxito actual de la corporación?

A esta pregunta el encuestado afirma, que el modelo asegura el éxito de la empresa por que es un modelo que se renueva constantemente buscando renovar su esencia renovando tecnología de punta, con mejora continua de

procesos y no perder de vista la importancia de los seres humanos como punto de partida y de destinos.

GRUPO III. CRECIMIENTO DE LA EMPRESA.

En la presente sección los resultados de la investigación son referentes a la etapa de crecimiento, número de etapas de crecimiento, etapas de mayor dificultad, problemas de la empresa, entre otras preguntas.

12. ¿El crecimiento de su empresa fue por etapas?

El encuestado responde que el crecimiento fue por etapas: Nacimiento, crecimiento, diversificación e internacionalización.

13. ¿Cuales fueron las etapas de crecimiento de su empresa?

De los resultados del estudio se determina que las etapas de crecimiento de la empresa son:

- a. Fundación y establecimiento (1988).
- b. Expansión nacional (1991 – 1999).
- c. Consolidación y desarrollo corporativo desde el año 2004 a 2009.
- d. Expansión internacional (1999 al 2010).

Según afirma el encuestado a la fecha de las cuatro etapas que constituyen el crecimiento, la etapa de expansión nacional a demandado mayor tiempo (08 años), para tener posicionamiento del mercado nacional, mientras que la etapa de consolidación y desarrollo corporativo ha demandado a la fecha 06 años .

14. Indique en que etapa tuvo mayor dificultad de crecimiento

Al preguntarle por la etapa que tuvo mayor dificultad, el estudio revela que la empresa tuvo mayor dificultad en los inicios, en la etapa de fundación y crecimiento. El encuestado afirma que fue el contexto social y político, guerra

interna, violencia, escasez de recursos, recesión, fue un problema para adecuar aprovisionamiento de algunos insumos.

15. ¿Qué problemas se presentaron en su etapa de crecimiento?

A esta pregunta el encuestado precisa que los problemas que se presentaron en la etapa de crecimiento fueron: financiamiento, competencia desleal, escasez de insumos, situación macroeconómica, inflación recesión.

16. ¿Qué factores influyeron para el crecimiento de su empresa?

A esta pregunta el encuestado afirma que los factores que influyeron a la etapa de crecimiento fueron: enfoque de negocio, austeridad, innovación, agilidad.

17. En la experiencia de su empresa AJEGROUP, usted diría que sus trabajadores Son:

Afirma que sus trabajadores son Altamente competentes y efectivos.

18. En la experiencia de su empresa AJEGROUP ¿cuál de los siguientes factores considera usted que explican mejor el rendimiento del trabajador (marca hasta dos)

El encuestado asegura que los factores que explican mejor el rendimiento del trabajador de la empresa es: su habilidad, creatividad, identificación con la empresa AJEGROUP.

19. ¿Qué política empleo para el crecimiento de su empresa?

Sobre esta interrogante el encuestado asegura que la política que empleo para el crecimiento de su empresa, fue: venta al contado, negociación con los

proveedores (ganar - ganar), prioridad, las ventas y llegar a donde otros no llegan.

GRUPO IV. DIVERSIFICACION E INTERNACIONALIZACION DE LA EMPRESA.

Se analizan los resultados del estudio referentes a internacionalización, exportación, productos de exportación, competidores en el mundo, mercados de exportación, formas de trabajo en el exterior, financiamiento.

20 ¿Qué le motivo para internacionalizar su negocio?

Asegura el encuestado que el motivo de internacionalizar su negocio fueron las necesidades propias del crecimiento y acelerar el proceso.

21. ¿Hace cuánto tiempo exporta sus productos?

El encuestado precisa que exporta sus productos hace más de 10 años.

La bebida internacional del grupo es la gaseosa Big Cola.

22. ¿Cómo nace la idea de exportación?

El encuestado precisa lo siguiente: Nosotros producimos en los países donde comercializamos. La internacionalización nace como una necesidad para continuar y consolidar el crecimiento internacional.

**Tabla N° 5: Presencia de la empresa familiar
Años en los diversos países**

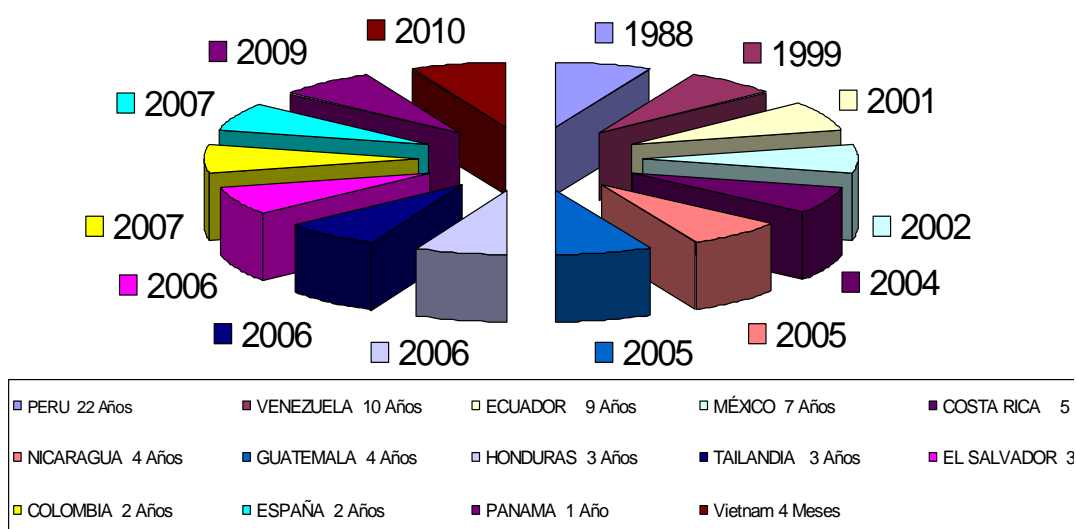
N°	PRESENCIA EN LOS PAISES	PERIODOS	Años
1	Perú / AJEPER	1988-2009	22 años
2	Venezuela / AJEVEN	1999-2009	10 Años
3	Ecuador / AJECUADOR	2001-2009	9 años
4	México / AJEMEX	2002-2009	7 Años
5	Costa Rica / AJECEN DEL SUR	2004-2009	5 Años
6	Nicaragua / AJECEN DEL SUR	2005-2009	4 Años
7	Guatemala / AJEMAYA	2005-2009	4 Años
8	Honduras / AJE DEL NORTE	2006-2009	3 años
9	Tailandia / AJETHAI	2006-2009	3 años
10	El Salvador AJE DEL NORTE	2006-2009	3 Años
11	Colombia / AJECOLOMBIA	2007-2009	2 Años
12	ESPAÑA / ATIC	2007-2009	2 Años
13	Panamá / DISTRIBUIDORA	2009-2010	1 Año
14	Vietnam / AJEVIETNAM	2010	4 Meses

Fuente: Ajegroup 30.07.2010

La tabla muestra la presencia de la Empresa Ajegroup en los diferentes países, se observa que en el vecino país de Venezuela, la empresa tiene mayor tiempo de vigencia (10 años), seguida de Ecuador y México con 9 y 7 años respectivamente, mientras que Panamá registra tan solo un año de vigencia y finalmente en Vietnam tan solo 4 meses de funcionamiento como una empresa AJEVIETNAM.

Gráfico N° 9: Periodo de Internacionalización de AJEGROUP

Internacionalización de AJEGROUP por Años



Fuente: Ajegroup 30.07.10

Como se puede observar el país que lidera el periodo mas largo de internacionalización es el hermano país de Venezuela con un periodo de 10 años, con que, cuenta con el suministro de bebidas por este grupo peruano, vemos también a los países de Ecuador (9 años), México (7años), como se puede apreciar en la figura la internacionalización del Grupo Familiar, no solo a trascendido las fronteras del Perú, si no las fronteras de América y vemos que ya tiene posicionamiento de mercado en Tailandia.

Gráfico N° 10: Internacionalización del grupo AJEGROUP



El mapa muestra la distribución de la empresa familiar tanto en América del Sur, como en Centro América, España y Asia.

23. ¿Qué es lo que exporta principalmente?

Precisa el encuestado que exporta principalmente insumos es decir preformas (PET), por que todo el proceso de fabricación lo realizan en cada país, debido que cuentan con su propia planta.

**Gráfico N° 11: Principales productos, cuyos
Insumos son exportados**



Fuente: Ajegroup 15.04.2010

24. ¿Quién es su principal competidor en el mundo?

El encuestado asegura que su principal competidor en el mundo son las empresas norteamericanas: Coca Cola, Pepsi Cola, SAB MILLER (anglosudafricanas).

25. ¿Cuáles son los principales mercados de destino de sus exportaciones?

Responde el encuestado que los principales mercados de destino de sus exportaciones son: América Latina y Otros.

26. ¿Cómo trabaja en el exterior?

A esta pregunta el encuestado precisa que en cada país tienen su oficina de venta propia, ya que tanto en el Perú y en el exterior producen en sus propias plantas.

Gráfico N° 12: Infraestructura en cada país

INFRAESTRUCTURA DE AJEGROUP

Puntos de venta

• Perú	225,000
• México	300,000
• Venezuela	90,000
• Ecuador	40,000
• Costa Rica	31,000
• Nicaragua	15,000
• Guatemala	20,436
• Honduras	20,000
• Thailandia	<input type="text"/>



- . El Salvador
- . Colombia
- . España
- . Panamá
- . Vietnam.

Ajegroup tiene 22 plantas a nivel global, con capacidad de producción más de 3,000 millones de litros al año, cuenta con más de 100 centros de distribución.

27. ¿Cómo obtiene la información de los mercados externos que necesita para la toma de decisiones?

A esta pregunta el encuestado responde que tienen sus propias misiones, directivos y colaboradores.

28. ¿Cómo financia la actividad de su empresa?

A esta pregunta el encuestado precisa que los recursos son propios de la Familia Ajegroup.

29. ¿Cuántos productos tiene desde su inicio hasta la actualidad?

Asegura el encuestado que a la fecha tienen más de 10 marcas en 10 categorías diferentes: gaseosa, agua envasada, néctares, rehidratantes, cífrut punch, jugos, té verde, cerveza, bebidas alcohólicas de Malta, gelatina bebible, chicha morada.

Gráfico N° 13 Los productos de Ajegroup



La figura muestra los principales productos de exportación que tiene Ajegroup a 14 países con más 10 marcas.

30. ¿A cuántos países exporta sus productos?

Responde el encuestado que exporta sus productos a 14 países.

31. ¿Cuántos productos en promedio vende a cada país?

El encuestado precisa que el 80% de los productos se venden fuera del país.

32. ¿Cuales son los productos de mayor demanda y en que países?

Tabla N° 6: Productos de mayor demanda

N°	LITROS	2003	2004	2005	2006	2007	2008
1	Gaseosas	265,739,547	284,347,569	279,358,835	262,922,450	227,935,885	252,891,503
2	Citrus Punch			12,233,456	34,195,875	76,831,258	123,260,589
3	Aguas	44,006,979	62,884,614	67,529,154	81,017,224	85,118,401	101,140,488
4	Cerveza					25,490,275	70,399,826
5	Néctares			11,365,406	39,916,906	49,579,931	50,489,731
6	Isotonicas		2,787,175	12,175,275	20,781,234	25,326,062	33,083,489
7	Cítricos			2,035,627	11,869,349	14,673,435	4,124,143
8	Alcopops			904,100	2,654,667	2,212,758	1,013,980
9	Bebidas Protéicas de Soya					1,854,928	1,090,732
10	Gelatina						
11	Jugos Ligeros						
12	Bebidas Refrescantes						
	Totales	309,746,526	350,019,358	373,368,397	419,161,830	509,022,933	637,494,481

Fuente: Ajegroup 15.04.2010

Asegura el encuestado que las gaseosas son los productos de mayor demanda, seguida por los rehidratantes, cifrut y aguas, en los países de México, Venezuela, Ecuador.

33. ¿Cuál es la política de su empresa en cuanto a marcas?

La política de la empresa en cuanto a marcas es exportar con su propia marca.

34. ¿En qué se sustenta la estrategia competitiva de su empresa?

La estrategia competitiva en que se sustenta su empresa afirma el encuestado es el precio y la diferenciación.

35. ¿Qué factores considera usted son claves para el éxito competitivo?

Los factores claves para el éxito competitivo, asegura el encuestado son el *entendimiento de mercado, liderazgo y capacidad gerencial*.

36. Según la experiencia de su empresa, ordene las siguientes variables en importancia decreciente respecto de su impacto en la competitividad

A esta pregunta el encuestado responde que las variables mas importantes respecto al impacto en la competitividad son: *Productividad, Gerencia y capacidad de gestión, Liderazgo, Innovación y creatividad, Capacitación.*

37. En su opinión, para incrementar la productividad en el país, es necesario fundamentalmente:

Para incrementar la productividad en el país, es necesario fundamentalmente afirma el encuestado, mejorar el rendimiento de todos los factores productivos que intervienen en el proceso.

38. ¿Cuáles son los principales factores del entorno (marco) que afectan negativamente la competitividad de su empresa?

Los principales factores del entorno (marco) que afectan negativamente la competitividad de su empresa, asegura el encuestado son la alta carga fiscal y los sobrecostos.

39. ¿Cuáles son los principales factores de entorno (marco) que afectan positivamente la competitividad de su empresa?

Los principales factores de entorno (marco) que afectan positivamente la competitividad de su empresa el encuestado precisa que son: libre movilidad de capitales, libre mercado.

40. ¿Cuál de los siguientes factores sigue usted cercanamente para evaluar su comportamiento competitivo?

Los factores sigue el encuestado cercanamente para evaluar su comportamiento competitivo de su empresa son los costos y los proveedores.

41. ¿Tiene su empresa una certificación de calidad internacional?

El encuestado responde que la empresa cuenta con certificación de la calidad ISO 9001 / 9002 y con HACCP.

42. ¿Cuál es la estructura (%) del capital de la empresa?

Sobre esta pregunta asegura el encuestado que al 100% la estructura accionarial de la empresa es nacional y es propia.

43. ¿Qué porcentaje de las ventas de la empresa destina a la investigación y desarrollo tecnológico.

Según el encuestado del porcentaje de las ventas la empresa destina para la investigación y desarrollo tecnológico entre el 1% y 5%.

44. ¿Cómo compatibilizan la sucesión y reparto hereditaria del patrimonio con la necesidad de mantener la unidad la dirección?.

A esta pregunta el encuestado afirma que compatibilizan la sucesión y reparto hereditario del patrimonio de acuerdo y en consenso de los propietarios.

45. El Ciclo de vida de la empresa Ajegruop se encuentra en la etapa:

El ciclo de vida de la empresa Ajegroup según el encuestado se encuentra entre la primera etapa y la segunda etapa.

46. La sostenibilidad en el largo plazo de la empresa familiar AJEGROUP está garantizada por la innovación en las líneas de nuevos productos que tienen en los países dónde actúan.

A esta pregunta el encuestado asegura que la sostenibilidad en el largo plazo de la empresa esta garantizada por la innovación en las líneas de nuevos productos que tiene en otros países.

47. ¿Cuáles son las líneas de productos en los países donde actúa con mayor volumen de venta y rentabilidad.

Las líneas de productos se muestran a continuación: en Perú, Los productos de mayor venta y rentabilidad son: gaseosas, agua Cielo, Cifrut, Sporade, Free tea; en México: Big Cola, Firt toronja, Cifrut; en Venezuela: Agua Cielo, Cola Real, Sabores y Cola, Big Cola, First toronja, Oro, Sporade.

48. Cuántos trabajadores tienen Ajegroup a Nivel Nacional e Internacional (Directos e Indirectos)

Perú 1,200 a nivel global 10,000 trabajadores directos e indirectos.

49. El sueldo promedio de los trabajadores de Ajegroup es:

Según el encuestado los sueldos promedios es de 1,200 a 3500 nuevos soles.

50. Que significa AJEGROUP?

Ajegroup es el Directorio de todas las filiales. El Grupo AJE es Añaños - Jerí. Son los mismos Directores en todos los países.

5.1 RESULTADOS DE LA CONTRASTACION DE LA HIPOTESIS

Hipótesis General

El modelo de negocio integrado por sus elementos, la estructura del gobierno de la familia, los instrumentos de gestión, propiedad son la clave del éxito actual de la corporación desde el inicio, crecimiento, diversificación, e internacionalización de la empresa familiar Ajegroup. Según los resultados de la investigación confirma que el modelo asegura el éxito de la empresa, porque es un modelo que se renueva constantemente con la tecnología de punta, con mejora continua de los procesos y la eficiencia en la gestión organizativa.

*Los factores que influyeron a la etapa de crecimiento, diversificación e internacionalización de la empresa familiar Ajegroup fueron: enfoque de negocio, austeridad, innovación, agilidad, creatividad, identificación y los **valores**, especialmente el grado de compromiso y el grado de armonía. El grado de profesionalización y la incorporación de nuevos gerentes profesionales universitarios que no son de la familia, y la utilización de los consultores por parte de la alta dirección.*

Hipótesis específico

1. La gestión del modelo de negocio de Ajegroup genera efectividad en las distintas etapas del ciclo de negocio.

Según la investigación confirma la efectividad en las diferentes etapas que constituyen en el crecimiento, los factores que influyeron en la etapa de crecimiento fueron: enfoque de negocio, alteridad, innovación, agilidad, venta al contado, negociación con los proveedores (ganar - ganar), prioridad, las ventas y llegar a donde otros no llegan. El motivo de la diversificación e

internacionalizar de su negocio fueron las necesidades propias del crecimiento y acelerar el proceso.

2. La sostenibilidad en el largo plazo de la empresa familiar AJEGROUP está garantizada por la innovación en las líneas de nuevos productos que tienen en los países donde actúan.

Según los resultados la sostenibilidad en el largo plazo de la empresa familiar AJEGROUP está garantizada por la innovación en las líneas de nuevos productos que tienen en los países donde actúan. Las principales líneas de productos de mayor venta y rentabilidad en los países son: Big Cola en México, Kola Real y Cielo en Venezuela, Sporade y Cielo en Ecuador y Guatemala.

3. El crecimiento permanente de la empresa familiar de AJEGROUP desde su inicio, se sustenta porque tiene la base a que la empresa se mantiene una estructura accionarial de 100% de la propiedad y tiene presencia en los diversos países.

Según los resultados de la investigación la estructura accionarial de la empresa de Ajegroup es 100% propia a nivel nacional e internacional.

6. APORTES DE LA INVESTIGACIÓN

Las aportaciones logradas con el desarrollo de la tesis son las siguientes:

- Referidas a los aspectos de la obtención del Modelo de Gestión de Nacimiento, Diversificación e Internacionalización de un Grupo Empresarial Familiar (Ajegroup – Añaños), nace en 1988 en la ciudad de Ayacucho como una pequeña empresa con 15 trabajadores, que les permitió la oportunidad de hacer un negocio rentable, con creatividad fusionaron las ventas de ese entonces de bebidas como refrescos embolsados, para luego embotellarlo y darle un nombre que más adelante quedaría registrada como una marca de allí nace la primer producto llamado Kola Real, que fue un bum en la ciudad de Ayacucho, luego con gran aceptación en el país y posteriormente a escala internacional hasta la actualidad, con una diversidad de más 10 productos, además actualmente da empleo a más de 10,000 trabajadores directos e indirectos, siendo los países de mayor rentabilidad México, Venezuela, Ecuador, Guatemala y Perú; este modelo tiene por objetivo motivar a toda la población peruana, especialmente a los estudiantes de administración como futuros empresarios, el hecho de poner en práctica su decisión, oportunidad, creatividad, perseverancia y aplicar los conocimientos académicos y modelos prácticos en la ejecución de este modelo, desde su Nacimiento, Crecimiento, Diversificación e Internacionalización, de esta empresa peruana Ajegroup, líder en la elaboración de bebidas, superando las dificultades de sus inicios, como fue el contexto social y político, guerra interna, violencia, escasez de recursos, recesión, fue un problema para adecuar aprovisionamiento de algunos productos, así como los factores del entorno que afectan negativamente la competitividad de toda empresa, como, la alta carga fiscal y los sobre costos, sin embargo, avizoraba un mercado rentable.

- El éxito de la empresa radica en que el modelo se renueva constantemente buscando renovar su esencia, tecnología de punta, con mejora continua de procesos y la importancia de los seres humanos como punto de partida y de destinos, factor que explican mejor el rendimiento del trabajador de la empresa por su habilidad, creatividad, identificación con la empresa AJEGROUP.
- Confirma el éxito de la empresa, desde su fundación y establecimiento, Expansión nacional (1991 – 1999), Expansión internacional (1999), Consolidación y desarrollo corporativo desde el año 2004 a la fecha 2010.
- La política que empleo Ajegroup, para el crecimiento de su empresa, fue: venta al contado, negociación con los proveedores con su lema “*Ganar – Ganar*”, prioridad, las ventas y llegar a donde otros no llegan. Siendo otra la política de la empresa en cuanto a marcas de *exportar con su propia marca*.
- El modelo explica que el motivo de internacionalizar el negocio nace como una necesidad para continuar y consolidar el crecimiento y las necesidades propias de crecimiento y acelerar el proceso de internacionalización, con sus propias misiones, directivo y colaborador. La estrategia competitiva en que se sustenta la empresa es el precio y la diferenciación siendo los factores claves para el éxito competitivo, el *entendimiento de mercado, liderazgo y capacidad gerencial*. Considera como variables mas importantes y de impacto en la competitividad la *Productividad, Gerencia y capacidad de gestión, Liderazgo, Innovación, creatividad, y Capacitación*.

El modelo asegura que para la productividad en el país, es necesario fundamentalmente, mejorar el rendimiento de todos los factores productivos que intervienen en el proceso.

Actualmente Ajegroup cuenta con certificación de la calidad ISO 9001 / 9002 y con HACCP, asegurando el modelo la sostenibilidad en el largo plazo garantizada por la innovación en las líneas de nuevos productos que tiene en otros países.

- Del análisis del Modelo de los Cinco Circulo, la distribución de actividades se resumen en:

1. FAMILIA.

Fundación, crecimiento, expansión nacional e internacional. La familia destaca una serie de factores, especialmente los valores: El grado de compromiso de la familia con la continuidad de su empresa y el grado de armonía.

2. PROPIEDAD

Instalación de fábricas en cada país, con el nombre comercial registrado en la SUNAT como AJEPER en el Perú. También el modelo incluye el área de la propiedad, dentro de esta área existen una serie de factores que son la estructura de poder accionarial familiar y la eficiencia de los órganos de gobierno de la propiedad (Alta Dirección).

3. NEGOCIO

Variedad de productos en todos los países donde existen los negocios. En el área de negocio considera, especialmente, la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar, concerniente a los mercados en los que operan, los productos que ofrecen y los recursos de que se disponen (humanos, tecnológicos , materiales) y de las políticas que utilizan (comercialización, producción, investigación y desarrollo). Y la innovación de nuevos productos, el grado de internacionalización de sus mercados y clientes, el grado de diferenciación de sus productos, el grado de investigación de mercados.

4. GESTION

Austeridad en gastos, no trabajar con el sistema normal de franquicias, el grupo familiar en conjunto realizan los proyectos de instalación y aperturas de otras plantas. No cuentan con grandes flotas de unidades, para evitar el sobre costo, realizan subcontratos de servicios. Usan el marketing directo: “Boca – Boca”. Dentro del área de gestión existen una serie de factores entre ellas: El grado de profesionalización, la incorporación de gerentes profesionales universitarios que no son de la familia, y la utilización de los consultores por parte de la alta dirección, tiene claridad en las funciones.

5. SUCESION

La sucesión lo constituyen los miembros del Grupo Familiar Ajegroup, como miembros del directorio y gerencias en todos los países donde tienen instaladas sus plantas, y garantizan la continuidad en manos de la familia.

El modelo de los Cinco Círculos que funciona para esta empresa, como son 5 áreas: Familia, propiedad, negocio, gestión y sucesión, actualmente en Ajegroup lo conforman los hermanos.

7. CONCLUSIONES

La presente investigación se ha dedicado al estudio del Modelo de Gestión de Nacimiento, Crecimiento, Diversificación e Internacionalización de un Grupo Familiar (AJEGROUP – AÑÑOS) y en el desarrollo de la tesis que se ha dado lugar a la presente investigación se han alcanzado los objetivos propuestos.

- De acuerdo a los resultados de la investigación la gestión del Grupo Familiar de la empresa Ajegroup ha garantizado la efectividad en las diversas etapas del ciclo del negocio del consorcio Añños – Jeri, *los factores que influyeron a la etapa de crecimiento fueron: enfoque de negocio, austeridad, liderazgo, innovación, agilidad, habilidad, creatividad, identificación, capacidad gerencial y también otros factores como venta al contado, negociación con los proveedores (ganar - ganar), prioridad, las ventas y llegar a donde otros no llegan y el motivo de internacionalizar su negocio fueron las necesidades propias del crecimiento y acelerar el proceso.*
- El modelo asegura el éxito de la empresa por que es un modelo que se renueva constantemente buscando renovar su esencia renovando tecnología de punta, con mejora continua de procesos y la importancia de los seres humanos como punto de partida y de destinos. La familia destaca una serie de factores, especialmente los valores: El grado de compromiso de la familia con la continuidad de su empresa y el grado de armonía.
- La sostenibilidad en el largo plazo de la empresa familiar AJEGROUP está garantizada por la innovación en las líneas de nuevos productos que

tienen en los países dónde actúan. Los principales líneas de productos de mayor volumen de venta y rentabilidad en los países son: En Perú los productos de mayor venta gaseosas, agua Cielo, Cifrut, Sporade, Free tea y rentabilidad Perú: agua Cielo, Sporade, Cifrut; en México, Big Cola, Firt toronja, Cifrut; en Venezuela: Agua Cielo, Cola Real, Sabores y Cola, Big Cola, First toronja, Oro, Sporade. El negocio es rentable porque es eficiente en el enfoque al cliente, basado en el mercado.

- Las principales etapas de crecimiento de la empresa familiar Ajegroup - Fundación y establecimiento, Expansión nacional (1991 – 1999), Expansión internacional (1999), Consolidación y desarrollo corporativo desde el año 2004 a la fecha. Según afirma el encuestado a la fecha de las cuatro etapas, la etapa de expansión nacional a demandado mayor tiempo, siendo en tiempo real 08 años, mientras que la etapa de consolidación y desarrollo corporativo ha demandado a la fecha 06 años.
- La visión de internacionalización a otros países, nace como una necesidad para continuar y consolidar el crecimiento internacional.
- Por lo que se concluye que el modelo de negocio y la gestión de la empresa familiar de AJEGROUP garantizan el éxito actual de la corporación desde su inicio, crecimiento, diversificación, e internacionalización.

8. RECOMENDACIONES

- Difundir los resultados de esta investigación del Modelo de Gestión de Nacimiento, Crecimiento, Diversificación e Internacionalización de un Grupo Familiar (AJEGROUP – AÑÑÑOS) y que tenga fácil acceso para los estudiantes de la Facultad de Ciencias administrativas y otros.
- Analizar con mayor detenimiento y aplicar este exitoso modelo para crear nuevas empresas en nuestro país; el éxito de esta empresa radica en que el modelo se renueva constantemente buscando renovar su esencia. *Los factores que influyeron a la etapa de crecimiento, diversificación e internacionalización de la empresa familiar Ajegroup fueron: enfoque de negocio, austeridad, innovación, agilidad, creatividad, identificación y los valores, especialmente el grado de compromiso y el grado de armonía. El grado de profesionalización, y la incorporación de nuevos gerentes profesionales universitarios que no son de la familia, y la utilización de los consultores por parte de la alta dirección.*
- Se recomienda investigar sobre otros aspectos relacionados a las empresas familiares peruanas y se propone extender los estudios expuestos en esta tesis al estudio más amplio de las empresas familiares de nuestro país.
- El suscrito continuará con el tema de la empresa familiar en la tesis doctoral, ya que de suma importancia para el desarrollo de nuestro país y no existen investigación ni autores que hayan escrito libros en el Perú.

09. BIBLIOGRAFIA

1. Drucker P. (2003) La empresa en la sociedad que viene. Ediciones Urano, S.A. Usa. Barcelona.
2. Berumen,S. y Arriaga K. (2004) Negocios Internacionales en un mundo Globalizado, primera edición, editorial continental, México.
3. Daniels J. Radebaugh, (2004) Negocios Internacionales ambientes y Operaciones, décima edición, editorial Pearson Educación. México.
4. Joan María Amat (2002) La Continuidad de la Empresa Familiar, 2ª Edición, Barcelona.
5. Horacio A. Irigoyen, (2005) La Empresa de Familia en América Latina, 1ª edición Buenos Aires.
6. Iván Lansber, (2000) Los sucesores en a Empresa Familiar, Ediciones Granica S. A. Barcelona.
7. Gomez – Betancouret, G. (2003) Tipologías de la empresa familiar: un marco conceptual basado en la confianza y en la dirección estratégica, IESE, Universidad de Navarra, España.
8. NAVA V. (2005) Qué es la calidad: Conceptos, Gurús y modelos Fundamentales. Carbellido, México.
9. SCHROEDER, G. (1994) Administración de Operaciones. Tercera Edición México.

10. GÓMEZ-BETANCOURT, (2006) ¿Son iguales todas las Empresas Familiares, Bogotá, Grupo Editorial Norma.
11. Horacio A. Irigoyen, (1999) La Crisis en la empresa de familia, Ediciones Macchi Buenos Aires.
12. Gallo, M. Y Amat, J.(2003) Los secretos de las empresas familiares centenarias. Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales, Deusto.
13. Gomez – Betancouret, G. (2003) Programa integral de ética para pymes. Gobernabilidad en empresas familiares, Grupo Editorial Norma, Colombia.
14. Berumen,S. y Arriaga K. (2004) Negocios Internacionales en un mundo Globalizado, primera edición, editorial continental, México.
15. Naomi, Klein (2001) No logo el poder de las marcas, editorial piados, SAICF, Buenos Aires.
16. John Kay (2004) Fundamentos del Éxito Empresarial, editorial ariel S.A. Barcelona.

Páginas de internet

1. <http://www.caretas.com.pe/articulos/empresas.phtml>
2. Instituto de la empresa familiar/ Escuela de Post Grado de San Ignacio Loyola. 2009.
3. <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/index.html>
4. www.Ajegroup.com
5. <http://www.laempresafamiliar.com/>
6. http://www.es.wikipedia.org/wiki/Empresa_familiar
7. www.gremirecuperacio.org/
8. www.psicopedagogia.com/empresas-familiares
9. www.atinachile.cl/.../Empresa-Familiar-Por-donde-empezar.html
10. www.revistasice.com.

ANEXOS



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARCOS
Universidad del Perú, DECANA DE AMERICA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
UNIDAD DE POST GRADO

MAESTRIA EN ADMINISTRACION CON MENCIÓN
EN GESTIÓN EMPRESARIAL

ENCUESTA: Modelo de Gestión de Nacimiento, Crecimiento, Diversificación e Internacionalización de un Grupo Empresarial Familiar

INSTRUCCIONES

Lea con atención las siguientes preguntas y marque con un (X) en el recuadro que corresponda o llene los espacios en blanco.

I.- DATOS DEMOGRAFICOS:

1. Edad: Sexo:.....
2. Origen:
3. Domicilio:
4. Cargo que desempeña en la empresa:
5. Ingreso Promedio:

II.- NACIMIENTO DE LA EMPRESA:

6. ¿Cuál fue su visión para fundar su empresa?.....
.....
7. Sus inicios fueron: fácil ☐ difícil ☐
8. Por que escogió este sector:
No estuvo muy comercializado ☐ avizoraba un buen mercado ☐
9. Es rentable su negocio SI ☐ No ☐
Por que.....
10. En cuanto a la obtención de Licencias después de cuanto tiempo las
Obtuvo. 30 días ☐ 60 días ☐ 90 días ☐

11. ¿El modelo de negocio y la gestión de la empresa familiar de AJEGROUP garantiza el éxito actual de la corporación?

III. CRECIMIENTO DE LA EMPRESA.

12. ¿El crecimiento de su empresa fue por etapas?

SI ☐ NO ☐

13. ¿Cuales fueron las etapas de crecimiento de su empresa?

a..... b.....
c..... d.....

14. Indique en que etapa tuvo mayor dificultad de crecimiento.....

Por que.....

15. ¿Qué problemas se presentaron en su etapa de crecimiento?

a..... b.....
c..... d.....

16. ¿Qué factores influyeron para el crecimiento de su empresa?

a..... b.....
c..... d.....

17. En la experiencia de su empresa Ajegroup, usted diría que sus trabajadores son:

a..... b.....
c..... d.....

18. En la experiencia de su empresa Ajegroup ¿cuál e los siguientes factores considera usted que expliquen mejor el rendimiento del trabajador (marcas hasta dos).....

19. ¿Qué política empleó para el crecimiento de su empresa?.....

IV. DIVERSIFICACION E INTERNACIONALIZACION DE LA EMPRESA.

20. ¿Qué le motivo para internacionalizar su negocio?

.....

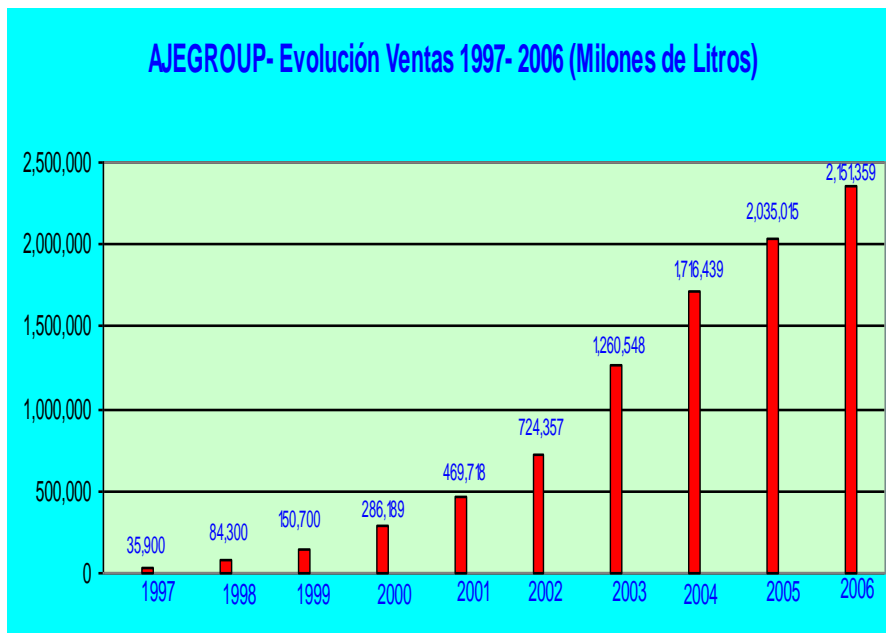
21. ¿Hace cuánto tiempo está exportando?
- a. Menos de un año
 - b. Entre 1 y 5 años
 - c. Entre 5 y 10 años
 - d. Más de 10 años
22. ¿Cómo nace la idea de exportación?
23. ¿Qué es lo que exporta principalmente?
- a. Producto final
 - b. Producto intermedio
 - c. Insumo
 - d. Tecnología
 - e. Servicios
24. ¿Quién es su principal competidor en el mundo?
- a. Empresas asiáticas
 - b. Empresas europeas
 - c. Empresas latinoamericanas
 - d. Empresas norteamericanas
 - e. Empresas de Oceanía
25. ¿Cuáles son los principales mercados de destino de sus exportaciones?
(Marcar hasta dos)
- a. EE.UU.
 - b. Unión Europea
 - c. Asia
 - d. América Latina
 - e. Otros (Especificar).....
26. ¿Cómo trabaja en el exterior?
- a. Con un representante
 - b. Con un distribuidor
 - c. Con un socio estratégico
 - d. Tiene oficina propia de ventas o subsidiaria
 - e. Otras formas (Especificar).....
27. ¿Cómo obtiene la información de los mercados externos que necesita para la toma de decisiones?
- a. A través de PROMPEX
 - b. Participando en Misiones Comerciales y/o Ferias Internacionales
 - c. A través de las Agregados Comerciales del Perú en el exterior
 - d. A través de las Embajadas de Países Extranjeros en el Perú
 - e. Otras formas (Especificar).....
28. ¿Cómo financia la actividad de su empresa?
- a. Con recursos propios de los accionistas
 - b. A través de instituciones financieras locales
 - c. A través de instituciones financieras en el exterior
 - d. A través de oferta pública en el mercado de capitales
 - e. Otras formas (Especificar).....

29. Cuántos productos tiene desde su inicio hasta la actualidad?.....?
30. ¿A cuántos países exporta sus productos?.....
31. ¿Cuántos productos en promedio vende a cada país?.....
32. ¿Cuáles son los productos de mayor demanda y en que países?.....
- .
33. ¿Cuál es la política de su empresa en cuanto a marcas?
- Exporta con su propia marca
 - Exporta con la marca del cliente en el exterior
 - No exporta con marca
34. ¿En qué se sustenta la estrategia competitiva de su empresa? (Marcar hasta dos)
- Precio
 - Diferenciación
 - Innovación tecnológica/ creatividad
 - Conocimiento
 - Otros (Especificar)
35. ¿Qué factores considera usted son claves para el éxito competitivo? (Marcar hasta dos)
- Entendimiento del mercado
 - Liderazgo / Capacidad gerencial
 - Creatividad
 - Diversidad cultural (Mestizaje)
 - Otros (Especificar)
36. Según la experiencia de su empresa, ordene las siguientes variables en importancia decreciente respecto de su impacto en la competitividad (1: el más importante, 5: el menos importante). Coloque el número correspondiente al costado de cada variable.
- Productividad
 - Liderazgo
 - Gerencia/ capacidad de gestión
 - Innovación/ creatividad
 - Capacitación

37. En su opinión, para incrementar la productividad en el país, es necesario fundamentalmente:
- Reducir los costos laborales
 - Elevar la productividad del factor capital
 - Mejorar la infraestructura básica
 - Mejorar la capacidad de gerencia de las empresas
 - Mejorar el rendimiento de todos los factores productivos que intervienen en el proceso
38. ¿Cuáles son los principales factores de entorno (marco) que afectan negativamente la competitividad de su empresa? (Marcar hasta dos)
- Informalidad
 - Alta carga fiscal
 - Sobrecostos
 - Inestabilidad política
 - Deficiente infraestructura
 - Otros (Especificar)
39. ¿Cuáles son los principales factores de entorno (marco) que afectan positivamente la competitividad de su empresa? (Marcar hasta dos)
- Ubicación geográfica del Perú
 - Climas y suelos
 - Creatividad y habilidad del peruano
 - Convenios de estabilidad jurídica
 - Libre movilidad de capitales
 - Otros (Especificar)
40. ¿Cuál de los siguientes factores sigue usted cercanamente para evaluar su comportamiento competitivo? (Marcar hasta dos)
- Costos
 - Clientes
 - Competidores
 - Proveedores
 - Otros (Especificar)
41. ¿Tiene su empresa una certificación de calidad internacional? (Marque las que corresponda)
- ISO 9001/9002
 - ISO 14000
 - HACCP
 - No tenemos ninguna certificación internacional de calidad
 - Otras (Especificar)
42. ¿Cuál es la estructura (%) del capital de la empresa?.....
43. ¿Qué porcentaje de las ventas de la empresa destina a la investigación y desarrollo tecnológico?.....

44. ¿Cómo compatibilizan la sucesión y reparto hereditaria del patrimonio con la necesidad de mantener la unidad de la dirección.....
45. ¿El ciclo de vida de la empresa de Ajegroup se encuentra en la etapa de:.....
46. ¿ La sostenibilidad en el largo plazo de la empresa familiar de Ajegroup está garantizada por la innovación en las líneas de nuevos productos que tienen en los países donde actúan?.....
47. ¿Cuáles son las líneas de productos en los países donde actúan con mayor volumen de venta y rentabilidad?.....
- 49.¿ El sueldo promedio de los trabajadores de Ajegroup ES:.....
51. ¿Qué significa Ajegroup?
.....
.....

AJEGROUP- Evolución de ventas 1997-2006 (millones de litros)



Fuente: Ajegroup 09.08.07

Evolución de ventas mensualizado 2006 (millones de litros)

Evolución de ventas mensualizado 2006 (Millones de Litros)

AJEGROUP

MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	Costa Rica	Ecuador	Guatemala	Honduras	México	Nicaragua	Perú	Tailandia	Venezuela	El Salvador	Total general
Enero	2,756,046	11,618,974	6,480,915	4,575,899	100,362,067	3,055,523	38,421,321		25,265,385		192,536,129
Febrero	3,025,112	10,094,892	6,326,346	3,030,152	64,756,148	2,938,597	34,695,487	48,744	22,215,212		147,130,692
Marzo	3,013,823	11,539,037	8,105,900	3,962,555	87,472,540	3,468,434	38,387,809	335,026	30,534,640		186,819,765
Abril	3,068,444	10,999,376	7,841,919	2,878,496	85,756,970	4,063,707	32,342,902	422,819	20,455,516		167,830,149
Mayo	2,912,114	11,411,174	7,203,071	3,933,380	96,272,550	3,935,104	30,155,465	1,105,047	29,196,262		186,124,167
Junio	2,562,091	9,707,124	5,764,935	2,999,622	90,363,073	3,274,345	27,212,179	791,034	26,606,870		169,281,273
Julio	2,526,641	9,526,531	7,079,118	2,843,256	98,776,700	3,072,959	29,284,697	1,072,416	27,495,533		181,677,851
Agosto	2,893,090	9,173,214	6,605,439	3,523,955	86,958,597	3,256,952	32,392,984	3,971,698	34,792,926		183,568,855
Septiembre	2,778,382	9,212,872	5,483,353	3,742,426	83,298,561	3,170,443	32,325,917	4,316,291	30,674,752		175,002,996
Octubre	2,873,156	10,131,568	6,132,456	4,441,209	81,494,150	2,925,904	33,430,145	7,176,628	30,956,063		179,561,280
Noviembre	2,685,330	9,426,837	6,267,106	4,328,314	84,492,122	3,144,328	34,435,770	9,214,344	30,378,156	265,650	184,637,957
Diciembre	3,876,538	12,691,822	9,609,455	5,737,810	83,450,477	3,845,037	38,634,784	9,987,992	28,501,566	852,469	197,187,951
Total general	34,970,768	125,533,421	82,900,013	45,997,074	1,043,453,956	40,151,333	401,719,460	38,442,039	337,072,881	1,118,119	2,151,359,065

Fuente: Ajegroup 09 Agosto 2007

Ajegrup– Evolución de ventas por tipo de productos 2003- al 2008

LITROS	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Aguas	44,006,979	62,884,614	67,529,154	81,017,224	85,118,401	101,140,488
Alcopops			904,100	2,654,667	2,212,758	1,013,980
Bebidas Protéicas de Soya					1,854,928	1,090,732
Bebidas Refrescantes						
Cerveza					25,490,275	70,399,826
Cítricos			2,035,627	11,869,349	14,673,435	4,124,143
Citrus Punch					76,831,258	123,260,589
Gaseosas	265,739,547	284,347,569	279,358,835	262,922,450	227,935,885	252,891,503
Gelatina						
Isotonicas		2,787,175	12,175,275	20,781,234	25,326,062	33,083,489
Jugos Ligeros						
Néctares			11,365,406	39,816,906	49,579,931	50,489,731
Totales	309,746,526	350,019,358	373,368,397	419,161,830	509,022,933	637,494,481

Fuente: 15.04.20010 Ajegrup.

Familia Añaños



Familia ayacuchana empezó sembrando verduras y ahora sus gaseosas se venden en 14 países del mundo.

